

"Writers who stand the test of time create their own category. Everyone else is here today, gone tomorrow." —DICKIE BUSH, Captain of Ship 30 For 30

SNOW



LEOPARD

*How Legendary Writers Create
A Category Of One*

CATEGORY PIRATES

雪豹：传奇作家如何创造独一无二的领域

目录

介绍	4
第一章 内容金字塔	5
第二章 作家的商业模式	24
第三章 内容为空的营销	62
第四章 思考的艺术	81
第五章 观点的力量	107
第六章 语言的运用	127
第七章 成为顶级 TOP 作者	151
第八章 打造畅销书的工程	194

介绍

传奇作家，那些能够经受时间考验的人，创造了一个独一无二的领域。

他们是雪豹。

普通的豹，拥有金黄色的皮毛和黑色斑点，它们一生都在彼此竞争。它们外表相似，行为雷同，成群结队，渴望被接纳。而雪豹则完全不同。实际上，几乎从未见到两只雪豹在一起。

它们独自存在。

大多数作家、传播者、创造者和各行各业的领导者，终其一生都在努力成为最好的“普通豹”。他们以为目标是成为最快、最聪明、或最狡猾的那一个。但无论多快、多聪明或多狡猾，他们仍然只是众多普通豹中的一个，困在“更好”的竞争中。他们的价值仅仅体现在和其他人的对比中。

成为传奇作家、创造者、企业家或领袖的最大秘密在于，你的目标并不是参与“更好”的竞争，去争做更快、更聪明的普通豹。你的目标是成为一种完全不同的存在。

你的目标是成为一只雪豹。

并主宰你独一无二的领域。

第一章 内容金字塔

成为传奇级别作家、创作者和思想领袖的五个等级

如今，每个人都想成为思想领袖。

他们希望被视为具有前瞻性思维的人，希望被誉为行业中的大师、专家、无所不知的权威人物。他们想成为主旨演讲者，畅销书作者，想被列入下一篇《福布斯 2022 年值得关注的 10 位营销专家》（大多数都是付费广告，只是让你知道）的名单中。因为如今，随着世界已经见证了数字“注意力”的力量，人们普遍认为“你能拥有的最有价值的东西就是受众”，于是每个人都想为自己争取到一个。

不幸的是，正如我们在《“我”病了》中所写的那样，在当今这个数字化、游戏化的世界中，大多数想要成为“思想领袖”或畅销书作者的人**没有任何引领潮流的思想**。也就是说，他们实际上并没有贡献新的、有差异的观点。他们想要的是被“看作”是思想领袖——收集认可的徽章，积累“追随者”和社会指标，以传达很多人认为他们重要的信息——而不需要说出任何独特、有意义或不同的东西。更重要的是，他们想要“受众”，却不愿意花时间深思他们为谁创作以及为何创作。

他们想要结果而不愿经历过程。

而由于这个目标变得如此诱人，现在有了各种策略，可以让你快速获得即时的“地位”满足感。

关键在于迎合最普遍接受的标准。

商业世界被教导如何成为一夜成名的“思想领袖”的方式，就是尽可能多地创建那些既不威胁、也不挑战，且不需要受众思考的内容。

这种策略迎合了那些懒惰、随意点击的消费者。当这些人在社交媒体上滚动浏览时，他们实际上并不希望受到挑战。

相反，他们是在寻找能确认自己观点的内容。

- “实现你想要的目标需要每一个人的努力。” **毫无疑问，点个赞。**
- “真实性是创建共鸣内容的关键。” **确实如此，明白了，评论一下。**
- “如果你想改变世界，你必须先改变自己。” **完全同意，我也是个世界**

改变者，分享一下。

这就是为什么最容易传播的内容迎合的是最基本的情感标准：愤怒、喜悦、惊叹、悲伤、震惊、惊讶、欲望等等。

结果，大多数人并不认为“成为思想领袖”意味着要提出一些独特或不同的观点。世界（尤其是数字世界）定义“思想领袖”的方式是通过公众认可的指标。**这就像是一场电子游戏。**你有多少追随者？你的内容有多少浏览量？你的邮件列表中有多少订阅者？你卖出了多少本书？你做过多少次主旨演讲？有多少篇《福布斯》文章称你为“专家”？有多少知名人士认为你很重要？

因为这个游戏主要是关于外部的可信度信号，所以很容易理解为什么那么多聪明、有良好意图且成功的人决定选择阻力最小的路径。突然之间，他们开始发布“显而易见的真理”（BGOs），因为这种不具威胁性的内容是获取点赞与在看似成功阶梯上攀升而不惹人反感的最简单方式。

我们称之为[无内容的内容](#)。

它能获得点赞和浏览量，带来一些追随者。但在你（作为消费者）“食用”之后，你会觉得自己就像吃了一整盒奥利奥饼干一样。

没有任何营养价值，充满了空洞的卡路里，最后只会让你觉得自己很愚蠢。

对于那些不想迎合最低共识标准，但又没有什么有价值内容可说的人来说，另一种策略是通过增加复杂性来显得“聪明”。

这就是大多数学者和顾问在进行思想领导时采用的方法。

例如，詹姆斯·钱皮（James Champy）和迈克尔·哈默（Michael Hammer）合著的《公司再造》是一部具有开创性的商业书籍和管理理念。它引发了整个管理咨询行业的一个子领域，在 80 年代和 90 年代短暂的时期内，为咨询公司 CSC Index 带来了数亿美元的咨询费用，使其成为咨询界的“宠儿”。

“工程化企业”听起来非常技术性和复杂。这是有意为之的——目的是让客户感到害怕，认为他们需要帮助。

然而，其核心理念非常简单：

- 如果任何业务流程或活动对客户没有增值，就将其淘汰。
- 通过重新设计每一个业务流程来降低成本，尤其是通过技术/自动化手段。

其实，这不就是企业在日常经营中本该做的事情吗？

事实上，这些理念虽然容易理解，但执行起来却很困难。而由于简单性无法销售服务，许多学者和顾问会将语言复杂化，使一个简单的想法听起来像火箭科学一样，从而为他们收取费用并执行这些工作提供合理性。

我们不会将这种“语言化”称为语言艺术，倒不如说是伪语言艺术，即创造出新词汇和缩写词的艺术，这些词汇和缩写既显得吸引人又让人感到畏惧。

思想领导力入门

请注意这些词。 思想。领导力。

要成为“思想领袖”，你必须愿意用你的思想来引领他人。

这意味着你有责任去说出那些还没有人说过的话。你有责任去冒险，挑战传统智慧，并且（可以大胆地说）允许自己变得有创造力——不是那种艺术学校式的“我和你一样有创意”的方式，而是像埃隆·马斯克那样“我要去火星，管他呢”的方式。这并不是为了吸引注意而刻意引起争议或制造轰动，而是因为你已经生活在未来，并希望引导世界前往一个全新的地方。

而你的使命是让其他人和你一起到达那里。

关键问题是，“如何做到？”

任何人都可以说，“创造有共鸣的内容的关键是真实性。”问题是，你知道这是什么意思吗？我们如何衡量真实性？在听到这个建议后，你能采取什么实际行动步骤？（大多数人都无从下手。）

为此，我们想把指南针交到你手中。

我们整理了一个我们称之为内容金字塔的模型。

内容金字塔：成为传奇作家、创作者和思想领袖的五个等级

要成为你所在领域的传奇作家、创作者和“思想领袖”，需要经历五个等级。

- 第1级：消费
- 第2级：内容策划
- 第3级：显而易见的关联
- 第4级：不显而易见的关联
- 第5级：类别创造

不幸的是，大多数立志成为“思想领袖”的人（无论如何定义这个词）在内容金字塔中都难以突破第2级或第3级。他们误将热情地分享别人的观点或陈述“显而易见的真理”当作思想领导力。再强调一次，虽然这可能是获得短期点赞、追随者和公众认可的好策略，但 Gary Vaynerchuk（加里·维纳查克）和 Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布）之间存在巨大的区别。Gary Vee 的社交媒体不断强调：“你只需要创造内容。内容，内容，内容。”而 Taleb 则对现代社会贡献了截然不同且具有永恒价值的思考。

毫不奇怪，Gary Vee 的社交媒体追随者数量完全碾压了 Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉·斯塔勒布）。（这就是所谓的“愚蠢的规模”现象。）

问问自己：你追求的是认可，还是想要产生真正的影响？

在我们深入探讨之前，重要的是先校准你的期望值。

如果你想成为一位传奇作家、创作者、企业家、高管，或行业思想领袖，你需要诚实面对自己，明确 a) 你如何衡量成功，b) 你打算在哪个领域发挥作用。

例如，畅销书《黑天鹅》的作者 Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布），写的是宏观经济学、数学和统计学。他才华横溢，对人类理解“反脆弱”系统做出了重大贡献。（他的工作在新冠疫情期间被广泛引用，因为疫情揭示了我们世界的“脆弱性”。）

而同样是畅销书作者的 Gary Vaynerchuk（加里·维纳查克），则写作、演讲并创作关于幸福、成功、商业激励以及内容创作的内容。没有人曾经称赞

Gary Vee 以任何有意义的方式改变了世界——然而，他的受众规模却是 Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布）的 15 到 25 倍，我们敢打赌，他的内容曝光量比 Taleb 或任何其他现代思想家多 1000 倍。（Vee 先生还投入大量资金以实现“病毒式传播”，但那是另一个话题。）

其中的原因非常简单——而且与大多数人想象的“营销”关系不大。

- **Nassim Nicholas Taleb**（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布）创作的是内容金字塔顶端的、差异化的、不显而易见的内容，涉及较小的主题类别（宏观经济学、数学和统计学）。
- **Gary Vee** 创作的是内容金字塔底端的、非差异化的、显而易见的内容，涉及较大的主题类别（幸福、成功、商业激励、内容创作）。

有抱负的作家、创作者和行业思想领袖所犯的头号错误是，他们想要 Taleb 那样的影响力，却用 Gary Vee 的方式来衡量成功。你觉得 Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布）会在意他关于复杂数学概念的帖子能获得多少点赞吗？当然不会。他希望能就困难的小众话题进行聪明且不显而易见的讨论。与此同时，Gary Vee 则在他的广告公司里专门设有一整层楼，致力于最大化每个 YouTube 视频、LinkedIn 帖子和推文的覆盖率和参与度——而所有这些内容的核心都是相似的：“成功全在于视角。”哦，知道了。谢谢。

因此，在你开始“玩”写作和思想领导力的游戏之前，你需要做一个决定。

你想要产生影响吗？那么你需要放弃对公众认可的追求。“不同”的事物不会马上被接受。有意义的事物需要时间去理解。尤其是不显而易见的联系则需要人们去思考——但你猜怎么着？大多数人在浏览社交媒体时并不想思考。

还是说，你想要被接受？如果你想被接受，如果你想要大量的追随者和参与度，以及那些短期内让你看起来很棒的徽章，那就发推文、发帖和制作迎合最低共识的内容。鹦鹉学舌地重复大家都在说的话（“成功的关键在于努力、决心和勇气！”）。不要威胁，不要挑战，尽量迎合确认偏见。你越能创造出那些在大脑关闭、几乎昏昏欲睡的状态下，人们还能参与的内容——他们滑动、滑动、滑动——效果就越好。

人们口口声声说想要前者，但内心却更渴望后者。

问题规模决定受众范围

第二个你需要理解的是：主题选择非常重要。

当你“创作”时，你是在为某些人创造内容。（任何说“我只为自己创作”的人，都是初学者，还没走到足够远的阶段去意识到自己并不重要——读者、听众和观众才是最重要的。）

那个“某些人”就是你的受众。

问题是，你的受众有多少人？

更重要的是，你的受众可能有多少人？

大多数作家、创作者和有抱负的思想领袖通常会先坐下来，决定自己想要创作或写点什么。然后，一旦完成，他们就开始努力让全世界都来关注。（但记住：没有人欠你他们的注意力。仅仅因为你花时间写了它，并不意味着其他人就必须花时间去读它。）

问题在于：全世界可能对你所创作的内容不感兴趣。假设你决定写一篇关于养鸡场重要性的文章。那么，唯一会感兴趣的人就是那些早上醒来就想着这个问题的人。“你知道吗？我真的很想知道拥有一个养鸡场是什么感觉。”（Christopher 养了鸡，也就是小恐龙，他认为如果更多人知道它们有多棒，可能会有更多人养它们。）

这就是每位作家与读者、创作者与消费者、思想领袖与“追随者”之间的价值交换。

所以，如果你想触及大量的人群，那么你需要回答很多人都会有的问题（“如何赚更多钱？如何变得更幸福？如何获得晋升？”）。反之，如果你想以高度参与的方式触及少数人，那么你需要回答那些只有特定类型的人才会感兴趣的小而高度相关的问题（“作为一名中学教师，我如何赚更多钱？作为一名有两个孩子的全职妈妈，我可以做哪些兼职工作？有哪些简单的方法可以记住代数的基本原理？”）。

问题的规模决定了受众的范围。

许多有抱负的思想领袖创作显而易见的、无威胁性的内容的原因是，他们的目标实际上并不是“引领思想”走向不同的方向。他们的目标是增加他们头

像旁边的数字，即地球上有多少人认为他们很棒——这样他们就可以利用这个数字来预订演讲、销售产品，或者仅仅是在晚上更容易入睡，因为他们知道自己在网上“被喜欢”。

事实上，依照经验法则：拥有巨大在线受众的人往往创造的是最表面化、显而易见的、无内容的内容。

而那些拥有较小、更加小众受众的人，往往创造的是不显而易见的、非常相关的内容。

有意识地选择你想玩的游戏，对衡量你作为作家、创作者、企业家和思想领袖的成功至关重要。

接下来是如何攀登内容金字塔的步骤：

第一级：内容消费

互联网文化长期以来将其称为“[1%法则](#)”。

这意味着，在任何一个允许用户参与的社交媒体平台或网站上，1%的用户是内容创作者，9%的用户是内容的策展者、组织者和更新者，而90%的用户则是内容的消费者。

大多数人一生都在做内容消费者——而不是内容创作者。这完全没有问题，只要你明白自己并没有“参与这场游戏”。你只是在场边观看比赛。

要想“进入游戏”，你必须从内容消费者的角色转变，向内容金字塔的上层迈进。

“内容消费者”有两种类型。

被动（放松型）消费者

这些人处于内容金字塔的最底层，通常与媒体（包括所有形式的媒体）有着无意识甚至不健康的关系。

他们日复一日地阅读诸如《如何致富》这样的文章，却从未将学到的东西付诸实践或采取任何行动。他们观看一段又一段的励志视频，却从未行动起来。

或者他们深夜时分哈哈大笑地看着孩子们被大健身球击中脸部的 TikTok 视频。问题是，他们消费的内容往往是过度承诺但效果不佳的。特别是在商业领域，我们称这种内容为“无内容的内容”。标题越是夸张，内容越可能是愚蠢和无意义的——即使你不看这些内容，你的生活也不会有什么不同。就商业内容而言，《Inc.》杂志是这个领域的“类别之王”。“埃隆·马斯克每天早餐前做的这件事”是一个愚蠢的标题。而且，很可能阅读这样的文章不会对你的生活产生任何有意义的影响。

世界上存在这类内容的原因是，正如我们所说，大多数人消费的是那些确认他们已经有的想法的内容。他们不想要新的、不同的思想。他们想要的是那些不断重复的相同观点。（这就是 Gary Vee 的内容策略之所以有效的原因：只要说出人们想听的话，他们就会不断点击“点赞”按钮——[就像老鼠吃可卡因一样](#)。）这相当于在智力上过度肥胖，你不断摄取空洞的智力卡路里，直到发现自己的大脑如此臃肿，以至于无法持续思考五分钟而不需要停下来喘口气。

主动参与型消费者

从被动转向主动是攀登内容金字塔的第一步。

这意味着从“哇，看看，又一个亮眼的东西！”转变为“我选择去消费这个内容”。

在《疯人疯语》（一部 90 年代的喜剧片，讲述一名广告执行官发现自己身处精神病院的故事）中有一个非常棒的场景，广告被重新编写，对消费者极为直白。例如，一页杂志广告写道：“你可能觉得电话服务自从放松管制以来变得糟糕透顶，但别惹我们，因为我们是你的唯一的选择。事实上，如果我们倒闭了，你就再也用不上电话了。AT&T：我们已经厌倦了你们的抱怨。”

这就像你从被动消费转向主动消费时所发生的变化。你明白所有内容都是一种交换。你清楚自己在“购买”什么（用你的注意力），并且对所付出的代价（时间）感到满意。有些内容对你来说非常有价值，而另一些内容则让你开怀大笑，尽管它们可能毫无意义。无论是哪种情况，你都带着清醒的头脑参与其中，并且能够辨别何时你正在被推销、被欺骗或被情感操控。

然而，意识到这一点并不等同于采取行动并继续攀登内容阶梯。所以尽管你可能比旁边无意识刷屏的人更清醒，但归根结底，你仍然是一个消费者。

（如果这是你想要的方式，并且你愿意这样度过你的时间，那么这样做也没有问题。）

第二级：内容策划

大多数作家、创作者或行业思想领袖并不是一开始就创作原创内容。

相反，他们首先通过模仿和策划他们敬仰的人的思想、观点、见解和理念来开始自己的旅程。互联网作家兼“Write of Passage”创始人 David Perell 称这种方法为“[先模仿，再创新](#)”，这是许多伟大创作者历来用来研究前人的心智模型。他们从观察、学习和内化“规则”开始，最终打破规则，开辟自己的道路。毕加索研究了梵高的印象派，十年后转而创立立体派，这就是一个完美的例子。（每个音乐家都是从演奏他人的作品开始的。）

这种策略没有任何问题。

事实上，有些人一生都停留在第 2 级，精通策划他人的想法，而从未攀登更高的内容金字塔。Tim Ferriss 大概是最著名的例子，他的职业生涯很大程度上围绕组织和提炼他人的见解，而不是分享自己的见解。他的播客以及他的畅销书《巨人的工具》和《导师部落》展示了有意策划的强大力量。

Ryan Holiday 是内容策划做得好的另一个例子。Ryan Holiday 的整个职业生涯并不是建立在他自己的见解之上，而是建立在马可·奥勒留的斯多葛学派见解和观点之上，这些见解被提炼并“简化”以适应现代读者。《障碍即是道路》一书也是一本策划故事的书籍（“从约翰·D·洛克菲勒到阿梅莉亚·埃尔哈特再到尤利西斯·S·格兰特以及史蒂夫·乔布斯”），以展示这些原则的具体体现。Ryan Holiday 的作品虽然没有什么原创性，但这并无大碍。他的工作做得很出色。策划依然是创作的一种重要形式。

有意的内容策划

尽管如此，策展是一项非常容易学习和执行的技能，但要掌握它却非常困难。

最基础的策展形式是分享。比如在 Twitter 上转发别人的内容。当你分享别人的内容时，从技术上讲，你已经在进行策展了。在所有内容中，你通过分享来表示“这个东西”很重要。

接下来是添加你自己观点的策展。你不仅分享了某些内容，还告诉读者你为什么喜欢、不喜欢，为什么感到高兴、悲伤、愤怒或受到启发。表达你对所分享内容的观点让你成为一个创作者。因为此时，读者不仅在消费你所策展内容的判断，还在消费你对该内容的看法。

更进一步的是带有洞见的策展。意见是容易的——每个人都有。但比意见更有价值的是洞见。这正是 Ryan Holiday、Tim Ferriss 和其他世界级策展人如此有效的原因。尽管他们并不是那些提出全新和不同想法的人，但人们阅读他们的作品，倾听他们的声音，是因为他们信任他们的判断，喜欢他们策展的思想领袖和内容，并且欣赏他们从策展的故事和观点中提炼出的洞见。

这就是你开始攀登内容金字塔的路径。

第三级：显而易见的联系

无论你是在策展他人的思想、见解、故事和观点，还是在创造自己的内容，最终的结果都可以被归纳为两个主要类别。

- 显而易见的联系
- 不显而易见的联系

Gary Vaynerchuk（加里·维纳查克）为他的受众创造了显而易见的联系。他的内容非常线性，易于理解。“你想学习如何在社交媒体上制作内容吗？这里有如何在社交媒体上制作内容的指南。” A 到 B。一到二。直线连接。

Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布）则为他的受众创造了不显而易见的联系。他的内容并非线性，而是抽象的，需要在看似不相关的数据点之间建立联系。“为什么现代社会会发生不确定的、不可能的‘黑天鹅’事件？首先，我们需要理解‘鲁棒性’的概念，这反映了一种在变化条件下不允许任何失败的态度。” A 到 Q。五到斑马。复杂、非线性的路径。（这些内容会让你深入思考。）

当人们从策展者转向创作者时，他们通常首先进入显而易见的联系阶段。

他们心中有一个主题和受众，他们的目标是将受众从 A 带到 B：

- “想学习如何投放 Facebook 广告？我将教你如何投放 Facebook 广告。”
- “想实现财务独立？我将告诉你如何实现财务独立。”
- “想进行股票交易？我将教你如何进行股票交易。”
- “想获得晋升？我将给你一个三步晋升法。”

这种显而易见的联系内容设计得很简单。它的目标不是高深莫测，而是更具可操作性，旨在以某种有意义的方式逐步推进读者。需要明确的是：这种做法没有任何问题。我们最喜欢的一些书籍、播客和 YouTube 频道都创造了非常出色的显而易见的联系内容。世界需要这样的内容。我们只是想让你意识到，显而易见的联系是渐进的，而不显而易见的联系则往往更为稀有、独特，并且具有推动深度思考和指数性增长的潜力。

显而易见的关联的好处

显而易见的关联保质期很短。它们在当下很重要。“这推动我前进了三步。”

而非显而易见的关联则经得起时间的考验。它们不仅现在重要，而且在未来依然重要。“这改变了我的人生。”更重要的是，大多数非显而易见的关联随着时间的推移会越来越有价值，因为越来越多的人“领会”到它们。

如果你是一个作家、创作者、企业家或行业领袖，希望在短期内建立受众、品类和客户基础，并将你的知识和专长变现，那么实现这些目标的最快途径就是创造显而易见的关联。**可以将其视为需求捕捉与需求创造的对比。**当你在建立一个显而易见的关联时，读者已经理解你所说的内容——你所做的只是推动他们前进。（即：读者心中已经存在的“市场”。）而当你建立一个非显而易见的关联时，读者一开始可能并不理解你的意思——这意味着你首先需要为他们提供一些他们不具备的背景知识，然后多次引导他们理解你的思路，直到他们“明白”。（即：读者心中还不存在的“市场”，你必须为他们构建这个市场。）

从思想领导力的角度来看，如果你的目标是迅速获得关注和收入，那么通过逐步推动某人前进三步通常要比将他们带入一个全新的领域更容易实现。非显而易见的关联需要他们思考，并且要记住，大多数人并不想“思考”。他们

只想点赞和评论那些他们已经认同的内容。（如今，大多数人所说的“思考”实际上只是机械地重复他们认同的观点。而这与真正的思考相去甚远。）

因此，为读者创建显而易见的关联的优点是更为即时的，甚至可以说是更“有保证”的接受和认可。向人们承诺：“我将教你如何更快地完成更多销售线索的转换”，对此没有任何威胁性。

为读者创建显而易见的关联的缺点在于，如果没有一些有意的品类设计和语言表达，你很可能只是成为了前任（或公司）的稍好版本，而你所创建的内容几乎无法抵御后来者的挑战。你很容易被替代。你只是内容创作者中的一员，因为当下一个显而易见的连接者出现并比你做得更好时，你怎么办？（你陷入了更好陷阱。）

第四层级：非显而易见的关联

正如在“内容金字塔”底部，消费者与策展人（那些“不在游戏中”的人和那些“穿上球衣跳上球场”的人）之间存在巨大的鸿沟，在“内容金字塔”顶部，显而易见的关联者与非显而易见的关联者之间也存在类似的巨大差距。

这就像《不在乎的艺术》和《思考，快与慢》之间的区别。

《不在乎的艺术》是过去十年中最畅销的非小说类书籍之一，仅在短短几年内（出版于 2016 年）就售出了超过 1000 万册——但很可能在未来的十年内会失去影响力。

而与此同时，《思考，快与慢》的销量仅为前者的一小部分（不到 300 万册），而且用了两倍的时间（出版于 2012 年），但这本书将会在我们所有人的有生之年以外的时间里继续保持其重要性。书中分享了作者丹尼尔·卡尼曼（Daniel Kahneman）所发现的全新而不同的思维方式，他因这些发现获得了诺贝尔经济学奖。

你想成为哪一种？

（这个问题实际上并没有对错之分。只是值得注意的是，有多少人声称他们想成为后者，但却狂热地刷新社交媒体指标和销售数据，显然对前者着迷。）

非显而易见的关联者是那些通过自己的思考改变世界的作家、创作者、企业家和思想领袖。然而，不幸的是，数据显示大多数人并不希望自己的思维被改变。他们只希望在某种程度上逐步前进，并被告知能够验证或提醒他们当前信念的内容——这就是为什么顶级的非显而易见的关联者普遍销量较低，并在社交媒体上比显而易见的关联者获得的关注少得多的原因。

我们称之为“哥白尼式的困境”。

在 1543 年，尼古拉·哥白尼假设地球和其他行星围绕太阳旋转。在此之前（几乎 1000 年），亚里士多德的观点认为地球是静止的，并处于一个旋转宇宙的中心（这已被普遍接受为常识）。每个人都认同这一观点，而任何不认同的人都被认为是疯子。当尼古拉·哥白尼最终在临终前发表他的理论时，几乎没有人认真对待他——而他的追随者，如意大利科学家乔尔丹诺·布鲁诺，甚至因为传播这样的理论而被烧死在火刑柱上。

哥白尼提出的非显而易见的关联，即地球围绕太阳旋转而非相反的观点，花了一个多世纪的时间才被广泛接受。

当然，我们今天仍然在谈论哥白尼，这也正是非显而易见的关联成为困境的原因。如果你是那个敢于发表还没人愿意说的话，并且将两个看似不相关的数据点联系起来，从而得出一个全新且与现状大相径庭的结论的人（这才是“思想领袖”的真正定义），那么你很可能不会立即获得赞誉和认可。事实上，反而更有可能的是：你会受到嘲笑。你会被否定（甚至可能被驱逐出自己的国家）。然而，如果有一天世界能够理解并看到你所看到的，那么你的观点很可能会经受住时间的考验。

所以再问一次：你想成为哪一种？

大多数人声称他们想通过自己的思考改变世界，但实际上他们真正想要的不过是晚宴上的认可和即时的满足感。

非显而易见的关联者实例

马尔科姆·格拉德威尔（Malcolm Gladwell）是一个非显而易见的关联者。他选择一个主题，然后精心挑选出相互对比且出人意料的故事，通过这些故事联系在一起，使读者能够得出非显而易见的关联。他的著作《与陌生人对话》

（Talking To Strangers）就是一个很好的例子，这本书的描述本身就是非显而易见关联的强烈信号：

“菲德尔·卡斯特罗是如何骗过美国中央情报局长达一代人的？为什么内维尔·张伯伦认为他可以信任阿道夫·希特勒？为什么校园性侵案件在增加？电视情景喜剧是否教给了我们一些关于人际关系的不真实之处？《与陌生人对话》是一场穿越历史、心理学与丑闻的挑战性与争议性探索，这些内容直接取材于新闻。在书中，马尔科姆·格拉德威尔深入探讨了伯尼·麦道夫的骗局、西尔维娅·普拉斯的自杀以及桑德拉·布兰德的死亡——这些故事及其他内容的理解都被彻底颠覆。”

《怪诞经济学》（Freakonomics），由芝加哥大学经济学教授史蒂文·列维特（Steven Levitt）和斯蒂芬·J·杜布纳（Stephen J. Dubner）共同撰写，是另一个非显而易见关联的经典例子。同样，判断一本书、博客文章或一篇内容是否在建立显而易见或非显而易见的关联，通常可以从其标题、描述或引言中找到线索。以《怪诞经济学》为例：

“哪一个更危险，一把枪还是一个游泳池？我们更应该害怕的是蛇还是薯条？为什么相扑选手会作弊？杜布纳和列维特以一种巧妙且极具娱乐性的方式展示了隐藏最深的激励机制如何驱动行为，并颠覆了传统的智慧。”

亚当·格兰特（《再想想》的作者）、卡尔·纽波特（《数字极简主义》的作者）、苏珊·凯恩（《安静》的作者）这些作家每隔几年会出版一本书，当他们终于发布时，往往是向读者揭示一个新的、非显而易见的关联。我们在心理学类别中看到很多非显而易见的内容，然而它们也隐藏在“较不明显”的类别中，如人际关系（《五种爱的语言》）、个人发展（《超自然》）、以及商业和金融（《变化中的世界秩序》）。

值得再次强调的是，虽然非显而易见的关联往往有更长的保质期，但它们的销量通常较少（且吸引的关注显著少于显而易见的内容）。大多数新类别明显倾向于非显而易见的内容……显而易见！马尔科姆·格拉德威尔的《与陌生人对话》售出了一百万册，而珍·辛塞罗（Jen Sincero）的《你很厉害》却售出了超过五百万册。

这并不是说哪一本书“更好”。

而是说一本书建立了非显而易见的关联，而另一本则建立了显而易见的关联。

尤其是在短期内，显而易见内容的受众远比非显而易见内容的受众要多得多。

第五层级：品类创造

内容金字塔的顶端是品类创造。

无论是显而易见的关联者还是非显而易见的关联者，都可以达到金字塔的顶端。甚至策展人（如瑞安·霍利迪或蒂姆·费里斯）也可以达到这一高度。这是因为创造的最高层次是品类创造——成为你所拥有的小众领域中的标志性人物。

- 瑞安·霍利迪主导了斯多葛主义这一品类。
- 詹姆斯·克利尔主导了习惯养成这一领域。
- 珍·辛塞罗主导了“厉害女人”这一品类。
- 纳西姆·尼古拉斯·塔勒布主导了概率学这一领域。
- Category Pirates 则在品类设计方面独占鳌头。

你刚开始作为作家、创作者或有志成为“思想领袖”时，你可能认为你的目标是要打出一个全垒打。你想写一本畅销书。你希望你的作品能迅速走红。你渴望赢得大奖。

但当你真正踏上这段旅程，并开始攀登内容金字塔时，你会逐渐意识到这种追求的局限性。你的目标不只是写一本伟大的书，而是要写几十本甚至上百本伟大的书。你的目标也不仅仅是制作一个爆红的视频，而是要制作成百上千个这样的作品。因此，你的心态会从“某个单一产品的创作者”转变为“某个独特且差异化品类的代表人物”。瑞安·霍利迪不仅因一本书而闻名，他因与斯多葛主义相关的所有内容而为人所知。如果你是瑞安·霍利迪的粉丝，你不会只想读《障碍即是道路》。你会想读更多的书，观看更多的视频，并获取更多关于斯多葛主义的内容。（这也是为什么像斯蒂芬·金这样的作家拥有如此庞大的作品库。读者会一次又一次地回到他们喜欢的作者的品类中，并渴望获取更多内容。）

新类别，新商业模式

创造属于你自己的类别，并成为这一细分领域中的知名人物，不仅仅意味着显著的差异化。

你还为自己开启了新的商业模式。

当人们迷恋上你的类别时，他们不只想要一本书。他们想要关于这个主题的几十本书。他们还渴望深入探讨该主题的课程、帮助他们实践的工作表，以及支持他们在学习和内化这一主题旅程中的社区。瑞安·霍利迪甚至向他的斯多葛主义粉丝出售 26 美元的硬币和马可·奥勒留的摇头娃娃，这些商品提醒他们对斯多葛主义的承诺——他在《我的第一个百万 (My First Million)》播客中表示，这些实际上比卖书带来的收入更大且更稳定。想象一下这个场景。

这里有一个重要的细微差别，我们必须非常明确地说明，人们想要的并不是“你”。我们常听到营销人员说：“建立个人品牌！让人们爱上你！然后，他们就会购买你创造的所有产品！”事实并非如此。例如，当红音乐明星比莉·艾利什 (Billie Eilish) 在 2019 年出版了一本书 (名为《Billie Eilish——‘人们爱你!!!’”)，但这本书却是个巨大的失败。几乎没人买。

读者、听众、观众和潜在客户真正想要的并不是你本人，而是**你所代表的类别**。读者不断购买瑞安·霍利迪的书籍，因为他不断写作关于斯多葛主义的内容，而他的读者对这一类别着迷。相反，许多名人通常只写一本书，而且那本书以他们的名字命名，但从未畅销。之后他们也不再写其他书——因为人们并不想要更多关于“他们”的东西。

当你成功建立了一个独特且差异化的类别 (其中读者才是主角，而不是你)，你可以创造出多种收入来源，以各种方式向读者提供他们喜爱的内容。

例如：

- 数字产品 (书籍、电子书、课程等)
- 实物产品 (T 恤、咖啡杯、纪念硬币等)
- 服务 (咨询、建议、教练等)
- 工具 (SaaS 平台、模板等)
- 持续教育 (付费通讯、社区等)

这些只是开始，类似的商业机会还有很多。

事实上，你的类别越独特、越差异化，并且你越致力于为读者提供他们在这一类别中渴望的内容，你就越有可能发现下一个隐藏在眼前的商业模式机会。“哦，读者发现这个框架有用，但不确定如何实施？为什么不把它做成可下载的工作表？或者，为什么不把所有的框架和工作表汇集在一起，制作成一本书？或者，我为什么不把我的书大纲转化为一个为期四周的教练计划？”

当你作为一个作家、创作者、企业家和思想领袖，在你所拥有的细分领域中建立了知名度后，实现盈利将变得更加轻松。

此时，你所从事的业务就是不断为人们提供更多你知道他们想要和需要的内容。

“思考愉悦”

我们最后想与你分享的是：

攀登内容金字塔并不容易。

就像跑完 26.2 英里（即一场马拉松）并不轻松一样。你的腿会疼痛，呼吸困难，最终大汗淋漓，满身异味，还会在接下来的几天里感到极度疲惫。

但是……在某个过程中，你忘记了这一切。你体验到了所谓的“跑者的愉悦感”，也就是在面对困难时你坚持了下来，达到了幸福的状态，而随后内啡肽大量涌现，带来了极大的愉悦感。你感到非常棒，因为你克服了一个挑战。

写作、创造内容以及“引导人们以新的和不同的方向思考”也不例外。这很困难，需要付出努力。如果你曾尝试阅读陀思妥耶夫斯基的《罪与罚》，你就会明白，这本小说并不轻松愉快，它更像是对大脑的一次深度锻炼。但如果你能坚持下来，在不适中停留足够长的时间，那么等待你的就是“思考愉悦”：一种因接触到改变你看待世界方式的内容而带来的内啡肽冲击。

我们海盗（Category Pirates）希望能够一直体验这种“思考愉悦”，直到生命的尽头。

我们对这种感觉上瘾了。每次我们体验到它时，都希望它能持续更久。而当这种感觉消失时，我们又渴望再来一次（尽管它消退后我们的头会疼）。

作为创作者和消费者，“思考愉悦”是你衡量成功标准。

如果你正在创造和消费那些让你感到脑袋稍微疼痛的东西，那么你正在成长。你的思维变得更强健，就像在健身房锻炼时肌肉会膨胀一样。但如果你正在创造和消费那些让你的头脑感觉迟钝的东西，那么你就在做着相反的事情。你在变得虚弱，开始变得懒散。而且，每一天你养成这些习惯，“思考愉悦”就会从一种令人疲惫但高度回报的活动，变成一种智力上的折磨，就像多年未去健身房的人突然做 100 次波比跳，然后在洗手间呕吐。

这就是为什么我们说：

思考“思考”是最重要的思考方式。

第二章 作家的商业模式

作家、创作者和思想领袖如何实现盈利

每个作家、创作者和思想领袖在某个时刻都会问自己一个重要的问题：“好吧，我正在建立受众群体，我的作品正在产生影响，我正在成为我所掌握的小众领域中的知名人物——但我该如何赚钱呢？”

有些作家不愿意考虑金钱方面的问题。他们宁愿将这部分责任推给别人，不愿了解商业模式，以免“污染”他们的艺术。（社会通常称这些作家和创作者为“清贫的艺术家”。）而另一些作家和创作者则过于专注于商业方面，花费所有时间试图找出如何通过“增长黑客（通过技术手段实现快速增长）”快速实现盈利。这两种情况都无法帮助你实现长期的成功。

关于如何作为作家、创作者和思想领袖赚钱的问题，实际上还涉及到两个更深层次的问题……

最重要的两个金钱问题：聚会费用是多少？聚会是为谁准备的？

当你开始走上实现盈利的道路时，你需要问自己两个“人生”问题。

- **问题一：**聚会的费用是多少？
- **问题二：**聚会是为谁准备的？

聚会的费用是多少？

“聚会的费用是多少？”这个问题就是你的“支出率”（但我们觉得“支付聚会费用”是一个更有趣的表达方式）。你的“支出率”是维持你当前快乐生活方式所需的开销金额。例如，你的房租或房贷是多少？你每月在杂货上的支出是多少？你多久外出就餐一次？你是在高档餐厅点一瓶某种高级红酒，还是把周五晚上点 Chipotle 外卖当作“犒劳自己”？你的车贷是多少？你多久购物一次？你和伴侣的一次普通下午约会花费多少？你的宠物保险费是多少？所有这些问题（每月从你口袋里流出的钱）共同构成了维持你快乐生活方式的成本。

一旦你对每月的花费有了清晰的了解，现在考虑一下你的存款和流动投资有多少，如果你的收入降至零，你能维持目前生活方式多久。

这就是你的支出率——也就是你的“聚会”费用（聚会指的是：以你当前的生活水平生活并享受生活的成本）。

这个问题之所以重要，是因为聚会的费用将极大地影响你在考虑如何通过创作实现盈利时所做的决定和感到舒适的选择。例如：如果你每月的“聚会”费用是\$10,000，而你的储蓄只有\$5,000，那么选择辞职并全身心投入成为作家或创作者（在没有任何收入来源的情况下）基本意味着你有不到 30 天的时间来找到解决方案。而如果你的月度聚会费用是\$10,000，但你有\$120,000 的储蓄和流动投资（如股票、债券等容易变现的资产），那么你有整整一年的时间来尝试、跌倒、再站起来，并继续前行，而无需调整你的生活方式（不必担心支付房租，这有助于你保持头脑清晰、思维敏锐，并专注于目标）。

聚会是为谁准备的？

“聚会是为谁准备的？”这个问题更深层、更复杂——通常也是阻碍许多人追随自己激情的根本原因。

如果你的“聚会费用”很高，为什么会这么高？你是不是觉得需要“与邻居比拼”？你的身份认同和自我价值是否与你漂亮的房子和高级汽车紧密相连？也许你想全身心投入成为一名作家，但却害怕缩减开支、降低“聚会费用”。如果是这样，恐惧来自哪里？是担心父母不再为你感到骄傲？害怕朋友因为你放弃了安稳的公司工作而叫你疯子？还是在你甚至还没开始之前，就感觉自己已经失败了？

一个海盗的个人故事：

海盗埃迪（Pirate Eddie）是韩国蓝领移民的孩子。他的母亲是医院的排班员，他的父亲曾在韩国当检察官，后来开出租车，最终买了一辆豪华轿车，成为个体经营者。当海盗埃迪大学毕业并获得第一份咨询工作时，他的年薪是\$42,000——比他父母加在一起一年赚得还多。他和父母都非常兴奋，觉得“美国梦”正在实现。

然而，当他的父母来到芝加哥看望他时，他的母亲看到他的公寓后开始哭泣。公寓非常简陋，只有两把不匹配的椅子，一把被压坏的躺椅（在大学期间被买卖了太多次），地板上还有一台电视和一张床垫。海盗埃迪的母亲对她儿子的“聚会”的期待与实际情况完全相反——这与海盗埃迪自己想要或需要的

也完全不同。在他看来，为什么要在一个你因为咨询工作而常年在外，连一半时间都不在的地方，举办一个奢华的聚会呢？（如果海盗埃迪做了不同的选择，他或许能更早让母亲开心，但代价可能是他长期的财务自由和幸福感。）

事实上，大多数人的财务决策往往更多考虑别人对他们的看法，而非自己的真正需求。因此，我们首先强调这个问题的重要性，因为为了有效地将你的写作和其他创作实现货币化，你可能需要做出在短期内看似愚蠢的决定，但这些决定会为你长期的巨大成功奠定基础。而这些决定几乎不可能在你受到父母、兄弟姐妹、邻居或同事影响时做出，他们会在你耳边低语：“这是个愚蠢的决定。我们喜欢你的房子！它太棒了。你有一份好工作！并不是每个人都有这样一份工作，你不想冒这个险，对吧？大家会怎么看？”

最终目标

你的“最终目标”不是作为作家或创作者赚钱。也不是作为作家或创作者“赚很多钱”。

你的最终目标是首先做出改变，然后以一种能够建立知识资本组合的方式将这种改变实现货币化，这种知识资本组合可以在你不需要做任何事的情况下“支付聚会费用”。（这有时被称为“被动收入”，因为即使你躺着，收入也会滚入你的银行账户。）这些创作（资产）可以与你的技艺直接相关：书籍和课程、电子书和付费通讯等。或者这些资产可以间接相关，通过你的创作所产生的收入购买：股票和债券、不动产、加密货币等。关键是：你要创造与获取能够为你带来回报的资产，无论你是否出现在办公室。

这就是打破时间与金钱直接挂钩的方式。

例如，2020年，海盗科尔（Pirate Cole）自出版了一本书《在线写作的艺术与商业》（The Art & Business of Online Writing）。只要他继续在网上写作，并且“数字写作”这一类别保持相关性，这本“资产”每月为他带来约\$2,500的收入。现在想象一下，如果你的投资组合中有10本这样的书，甚至100本。你的聚会费用将永远得到支付！

不幸的是，大多数作家和创作者（或者坦白说，大多数人）并没有从这个角度考虑“建立财富”的游戏。问任何一个作家或创作者他们的财务目标是什么，大多数人要么会承认没有财务目标，要么会简单地说：“赚很多钱。”这

种模糊的目标问题在于它没有考虑你的支出率：你的聚会费用是多少？如果你赚了一百万美元，但也在“聚会”上花了一百万美元，你确实“赚了很多钱”，但仍然很穷。但如果你赚了一百万美元，只花了十万美元，而用其他九十万美元去建立、购买或投资于能够永远为你支付回报的资产，你就获得了超过 9 年的“跑道”。

这会为你解锁更多的时间。

这会为你解锁更多的创作自由。

最终，你将拥有更多的时间和自由去追求你的真正目标，在你的知识资本组合中建立更多的资产（这是所有资产中最有价值的）。

如此一来，你的飞轮将不断旋转，动力十足。

如何勇敢一跃

一旦你对上述两个问题（聚会的费用是多少？聚会是为谁准备的？）有了清晰的认识，作为作家和创作者，“勇敢一跃”有三种不同的方式。

1. **第一种方式是存够一大笔钱**（足以支付你的“聚会费用”6 到 12 个月），把所有筹码推到桌子中央，辞掉你的全职工作，并希望在钱花光之前“找到解决办法”。有些人在这种紧迫感下表现得更好，他们相信当感觉到“脚下有火”时会采取更有效的行动。然而，值得记住的是，当收入停止时，每次你支付房租、给车加油或外出就餐时，都会感到如履薄冰。（这是我们非常熟悉的感觉，而且随着时间的推移并不会好转！）
2. **第二种方式是被解雇**。这是一种“被迫跳跃”的情况。但正如海盗克里斯托弗（Pirate Christopher）常说的，“对许多人来说，创业不仅仅是一条上升的途径，它也是一条逃离的途径。”有时候，被解雇反而因祸得福，成为你必须做出决定的时刻：是花几个月时间整理简历，试图找到一份类似之前的工作？还是冒险一试，争取更大的成功？我们认识很多人在 2020 年 COVID-19 疫情初期被解雇，随后决定成为数字作家和创作者，开始在 Twitter 上写作，启动新闻通讯或其他类型的数字业务，最终实现了职业转型。
3. **第三种方式是在全职工作的同时积累动力**，然后当副业收入开始替代你的 9-5 薪水时，“勇敢一跃”。这正是海盗科尔（Pirate Cole）在

2016 年准备离职，全身心投入成为作家和代笔作家时所做的。当他的业余写作收入达到月薪的 50%左右时，他有信心辞掉工作，因为他知道在每天多出的 8 小时内，他会找到方法赚到另一半收入。据说，辞职后他不仅很快就替代了全职收入，还将月收入翻了三倍，最终建立了一个年收入超过七位数的代笔机构。

无论你选择哪一种勇敢一跃的路径，你都可以看到，清晰了解你的支出率（聚会的费用是多少？）以及生活方式背后的原因（聚会是为谁准备的？）是多么重要。因为这些问题的答案将极大地影响你如何跃出、何时跃出，以及你是否有信心迈出这一步。只要坚定信念并付诸行动，你就有机会找到属于自己的成功之路。

作家的商业目标：你优先关注的目标是什么？

下一个你需要问自己的重要问题是：在通过写作实现盈利时，你优先关注的目标是什么？

- 你是关注金钱问题吗？
- 你是关注时间问题吗？
- 你是关注地位问题吗？
- 你是关注贡献/影响力问题吗？

以下是一个简短的分析：

[金钱] 一些作家、创作者和思想领袖通过写作来创造新的收入来源。他们写书，通过版税产生收入，或者他们创建付费通讯，这样他们就可以在家里轻松赚钱（就像我们一样！）。重点是，这些作家把财务目标放在首位，并据此做出决策。

[时间] 一些作家和创作者通过写作来节省时间。他们是顾问、企业家或营销人员，经常回答同样的问题，最后得出结论：如果他们将自己的见解大规模分享（通过在线写作、出版书籍等），就不需要手动重复解释相同的框架、案例研究和思维模型。他们可以直接把链接发给别人，让他们的书籍、博客文章、文章、Twitter 话题或 LinkedIn 帖子“代替他们说话”。

[地位] 一些作家、创作者和思想领袖通过写作来提升地位。他们写书不是因为重要的内容要分享，而是因为书籍能赋予他们“作者”的地位，这让他

们能够提高演讲或咨询的收费，因为书籍带来了“可信度”的提升。（绝大多数出版书籍的顾问属于这一类，他们为了提升地位，愿意花钱找代笔作家完成书写，因为他们自己不想花时间去做！写作纯粹是获取更高地位的杠杆。）

[贡献] 还有一些作家、创作者和思想领袖通过写作为社会做出贡献。他们想写书是因为有重要的内容要分享，有他们想要实现的改变，并且写作让他们能够大规模地做出贡献。他们的动机更多是内在的而非外在的。他们并不太在意作品是否“赚钱”、是否“节省时间”或是否“成名”。

无论你想为自己实现哪种结果（或哪种结果的组合），这完全取决于你自己。

然而，诚实面对自己对这些结果的渴望及其原因是至关重要的——因为这些结果将极大地影响你选择的商业模式。

举个例子，有很多作家会接受大型出版社的出版合同，尽管这些合同对作家/创作者来说在经济上是非常不利的。这些作家实际上并不是在追求金钱，而是在追求地位。他们更在意被“选中”，更在意获得大出版社的认可印章，更在意能够对父母、朋友和曾经的高中老师说：“看吧，我最终成为了一名出版作家！”需要明确的是，想要这种结果完全没有问题。只是在你六个月后拿到第一张版税支票时，不要感到困惑——你会发现支票上的金额可能是 13.47 美元。出版合同对提升地位非常有用，但对赚钱来说却很糟糕。（我们对此深有体会。我们为出版社卖了很多书，但也因此收到了很多微不足道的版税支票。请引以为鉴，亲爱的海盗们。）

作为作家和创作者，你赚钱的方式极大地取决于你的商业目标是什么，你希望实现什么样的结果，最重要的是，你创作的内容类型。

显而易见与非显而易见的成果

在上一章中，我们解释了内容金字塔，以及作家、创作者和思想领袖如何通过创作显而易见或非显而易见的内容来攀登内容金字塔。

显而易见与非显而易见的内容也在你可以从写作中获得哪些经济成果上扮演了重要角色。

以下是它们的区别：

显而易见的内容

- **[金钱]** 如果你是一个创作显而易见关联内容的创作者，那么你更有可能在短期内赚钱。显而易见的内容具有渐进性（“如何从 A 到 B”）、即时性、紧迫性，读者通常可以将其合理化为对自我的即时“投资”。例如，在短期内，销售一本关于“如何让你的 Facebook 广告盈利提升 10 倍”的 19 美元电子书，要比销售一本充满非显而易见见解的 19 美元书籍容易得多，因为读者可能无法立即“理解”或“应用”这些见解。
- **[地位]** 显而易见的内容也更有可能在社交媒体上获得即时关注。为什么？因为大多数人在浏览社交媒体时并不想“思考”。他们想看到的是那些能验证他们现有信念的东西，并为之点赞——而不是让他们停下来质疑自己世界观的内容。（人们在社交媒体上滚动浏览，是为了变得“舒适愉悦”：这是“确认偏见”和“快乐”的混合体。）因此，简单且显而易见的内容在短期内有着成倍增加的互动和病毒传播的机会。但要注意，要实现这一点，必须满足两个条件之一：要么你是擅长语言表达的人，能将显而易见的内容变得魔幻般不同；要么你已经拥有了地位和粉丝，他们会对你的内容倾心不已。
- **[时间]** 显而易见的内容不会随着时间的推移而增值。那本畅销电子书“如何让你的 Facebook 广告盈利提升 10 倍”，今天可能热销，但很快就会被遗忘。显而易见内容在短期内的紧迫性和重要性，正是使其在长期内不具备稳定性的原因。显而易见的内容是及时的，而非永恒的。显而易见的内容创作者总是在追逐“下一个大事物”的浪潮。例如，当“Web3”流行起来时，他们会急于在其他人之先发布“高管的 Web3 指南”。他们在抓住一个时机。问题是，你现在正在用时间换取金钱或地位。虽然你可以制造更多的金钱和地位，但你无法制造更多的时间。（而且总有人会在你之后写“高管的 Web4 指南！”）
- **[贡献/影响力]** 显而易见内容的贡献更像是一杯好咖啡，立即激发你并让你充满能量。这对需要快速突破或陷入困境的人来说可能非常有价值。然而，这种效果不会持久——也不会留下持久的印象。这有点像参加一场托尼·罗宾斯的研讨会：当音乐响起，双手举起时，你感觉很棒。你觉得自己正在经历人生的一次重大突破。这种感觉可能会持续几天，也许一周。但最终，它会消退，你会回到不快乐、沮丧和“困住”的状态（大多数人会认为，“我需要再参加一次托尼·罗

宾斯的研讨会！”）。在短期内轻松带来贡献的显而易见内容，通常不会在长期内带来持久的贡献。

所以，如果你想在短期内获得金钱、地位和贡献/影响力，那就创作显而易见的内容。然而，要意识到，为了保持你的收入来源和“权威”地位，你需要在未来很长时间里不断创作显而易见的内容。你将牺牲时间和长期的积累效应。（记住：一旦你停下来，你的金钱、地位和影响力都会迅速下降。）

但如果你的时间宝贵，或者你有能力采取长远眼光，那么你会希望专注于非显而易见的内容。

非显而易见的内容

- **[金钱]** 非显而易见的创作者通常不会一夜之间成为畅销书作家。他们的作品很少会走红。事实上，一些最优秀的非显而易见的创作者甚至是在死后才成名。这是因为当你向世界展示一种全新且不同的观点时，你必须接受这样一个现实：你可能在很多年内，甚至永远不会看到自己努力的成果。（如果你打算推动世界朝一个新的方向前进，不要惊讶于世界的反作用力。）一个完美的例子是这两本书在“金钱”方面的差异：《人生不较劲，活得开》和《思考，快与慢》。前者（显而易见的内容）在短短几年内销量超过 1000 万册，但很可能在本十年内失去影响力。而后者的销量仅为前者的三分之一（不到 300 万册），但它的影响力可能会超越我们的有生之年。如果你想现在赚钱，那就写一本像《人生不较劲，活得开》这样的显而易见的书（这本书的核心观点是：如果你想快乐，那就别太在乎）。但如果你不想以（短期）金钱为目标，而更愿意优化时间、影响力、遗产和/或对社会的贡献，那就写一本像《思考，快与慢》这样的非显而易见的书（这本书详细阐述了人类在生活中如何平衡两种思维模式）。
- **[地位]** 创作非显而易见内容所获得的地位是积累的，无法通过购买或借用他人获得。我们尊敬非显而易见的思想家，不是因为他们取得了什么成就，或他们的书卖出了多少册（或他们在社交媒体上有多少追随者），而是因为他们改变了我们的思维方式。在某些情况下，这些非显而易见的创作者会逐渐进入主流，他们的非显而易见的见解会变得显而易见，并在主流中得到普遍接受和赞誉——就像维克多·弗兰克尔（Viktor E. Frankl）凭借其著作《活出生命的意义》所做的那

样，但这种情况很少见。非显而易见的创作者和思想家几乎从未达到显而易见创作者所能达到的地位高度。

- **[时间]** 就像陈年佳酿一样，非显而易见的创作者最能从时间中受益。随着时间的推移，他们的作品会变得越来越大，越来越重要，并在足够长的时间范围内，成为整个十年甚至一代人的象征。我们将世代阅读《思考致富》和《如何赢得朋友与影响他人》。为什么？因为这些书在写作时几乎没有提供任何显而易见的、及时的、可操作的建议，而是呈现了非显而易见的、永恒的“思维方式”。当你写作并分享非显而易见的见解时，在短期内你可能会“输给”其他显而易见的创作者，但在长期内，你会以指数级的速度超越他们（所以不要惊讶于今天他们占据榜单的前列，并获得所有的掌声）。
- **[贡献]** 非显而易见的、以贡献为导向的创作者（传教士型创作者）倾向于创造更多全新的、非显而易见的、以贡献为导向的创作者——就像传奇领袖创造更多的领袖，而不是追随者一样。他们的作品可能会随着时间的推移变得商业上成功，但他们作品的真正标志是他们所激发的新一代非显而易见思想家的数量。例如：《滚石》杂志报道，“自披头士乐队以来，雷蒙斯乐队（The Ramones）可能启发了最多的乐队；性手枪（Sex Pistols）、冲撞乐队（The Clash）、涅槃乐队（Nirvana）、金属乐队（Metallica）、劣童乐队（The Misfits）、绿日乐队（Green Day）和无数其他乐队都在很大程度上受到了雷蒙斯乐队所创造的声音和理念的影响。”这种类型的创作者专注于创造一个不同的未来——不仅仅是为了自己，也是为了他人。虽然我们不知道质量管理运动教父爱德华兹·戴明（W. Edwards Deming）的内心深处想法，但我们确信，他最关心的是做出改变。戴明学生们所创造的价值远远超过了他个人赚到的钱。这就是重点所在。戴明于 1993 年去世，但每当你打开任何一种设备并发现它正常工作时，你可以感谢戴明博士教会了世界如何制造高质量的产品。

此外，非显而易见的、以贡献为导向的创作者往往以长远的眼光看待他们的工作，旨在创建一个永恒内容的复合图书馆，随着他人分享并为他们推动的新型非显而易见思维做出贡献，这些内容的价值将不断增长。

金钱/地位/时间/贡献的两难选择

这里有一个两难的问题：

绝大多数作家、创作者和思想领袖都说他们想要“经得起时间的考验”或“产生传奇性的影响”，但转眼间，他们又会指着某个在社交媒体上爆红的显而易见创作者，看到他们在短期内赚了大笔钱，然后说：“但我也想要那样的结果。”

所以，这里有一些“如果/那么”的情景……

- 如果你想要短期的金钱，那么就创作显而易见的内容。
- 如果你想要长期的回报，那么就创作非显而易见的内容（你的作品库将更持久）。
- 如果你想要短期的地位，那么就创作显而易见的内容。
- 如果你想要长期的地位，那么就创作非显而易见的内容（你将被视为一个传奇性的“思想家”）。
- 如果你想要你的贡献/影响力立即为人所知，那么就创作显而易见的内容。
- 如果你想让你的贡献/影响力在你有生之年之后仍能传承，并因你的新思维而激发新的创作，那么就创作非显而易见的内容（如果你写的每一篇文章都是永恒的，那么你作品库中的每一个新增部分——无论是你自己写的，还是其他新的创作者在你作品基础上创作的——都将带来复合效益）。

有些作家确实更喜欢创作显而易见的内容，而不是非显而易见的内容（反之亦然），这完全没问题。这两者在世界上都很重要，且各有其价值。然而，从商业模式和货币化的角度来看，诚实面对自己最想要的结果及其原因是非常必要的——而这一切都可以追溯到“聚会的费用是多少”和“聚会是为谁准备的”这两个问题。

例如：通过创作非显而易见的内容，在短期内解决你的支出率问题是很困难的。

因为非显而易见的内容在短期内很少能带来可观的收入，而且所有的回报往往要在5到10年后才能显现（如果你的非显而易见内容成功引入了新的思维并推动了世界的发展）。

这就是为什么你的努力和期望的结果需要保持一致的原因。因此，在制定创作策略时，务必要确保目标与方法的一致性。

内容金字塔：如何在每个层级设计作家的商业模式

内容金字塔的五个层级如下：

- 第一层级：消费
- 第二层级：策展
- 第三层级：显而易见的关联
- 第四层级：非显而易见的关联
- 第五层级：类别创建

然而，在每个层级赚钱的方式是不同的——随着你攀登到更高的层级，会解锁新的、不同的（以及更加自由的）商业模式。

再次强调：在努力实现你的创作货币化之前，首先要了解你个人的支出率以及你热衷于创作哪种类型的内容（显而易见或非显而易见的内容）是非常重要的。然后，问题就变成了如何攀登内容金字塔，为自己解锁作为作家和创作者赚钱的新方式。

麦当劳还是米其林星级

我们想与您分享的第一个框架是我们称之为“麦当劳还是米其林星级”的概念。

当你“创造”某些东西时——无论是博客文章、Twitter 线程、文章、书籍、付费通讯、终极指南、课程，还是介于两者之间的任何内容——理解你向读者和客户提供的“交易”是什么是非常重要的。这种交易可以这样理解：如果读者愿意给你他们的注意力或者金钱，他们实际上是在给你他们的生命时间。请让这个请求的分量沉淀一下。当你要求别人阅读或购买你的作品时，你不仅仅是在要求“2 分钟”或“20 美元”。你真正要求的是他们生命的一部分时间。因为这 2 分钟、20 分钟、2 小时或 20 小时，他们再也无法重新拥有。

因此，为了让读者明白这笔“交易”是否值得他们的时间（这比金钱更有价值），至关重要的是他们需要知道他们将会得到什么作为回报。

你的内容的“价值”是什么？这笔“交易”的“给予与获得”是什么？消费者付出的是时间，或者是时间和金钱，他们期望得到什么回报？

答案几乎总是两种极端之一：要么你提供的是显而易见的、廉价的、易于理解和消费的内容（麦当劳），要么你提供的是非显而易见的、昂贵的、难以理解但会让人“意犹未尽”的内容（如米其林星级餐厅）。两者都有其存在的价值（麦当劳每天为 6800 万人提供服务，占世界人口的约 1%，而米其林星级餐厅的顾客数量则少了 99 倍，虽然利润低得多，但提供的是完全不同且更令人难忘的体验）。

当思考你作为作家和创作者如何赚钱时，你必须诚实地面对自己：你是哪一种类型的创作者？

你是麦当劳，还是米其林星级餐厅？

作为创作者，你可以同时兼顾两者。你可以创造一些面向大众市场的“麦当劳”产品，同时也可以创造一些面向小众市场的“米其林星级”产品。

顶级演员经常这么做。例如，马修·麦康纳（Matthew McConaughey）曾拒绝了一部浪漫喜剧电影的 1450 万美元片酬，因为他决定不再以赚钱为主要目标——他想要为他的演艺事业带来更深远的影响和贡献。

在一次采访中，他分享了这个故事：

*“我抬头一看，发现：我是那个浪漫喜剧男主角。我为此感到自豪，毕竟，这些浪漫喜剧为我租的海滩别墅买单，我在那儿尽情享受。但我也意识到，我想做一些别的事情。不，不行，你不能那样做。我发现，业界和公众眼中的我只是那个在海滩上赤裸上身的浪漫喜剧男主角。这时我意识到，**如果我不能做我真真正想做的事，那我就必须停止做我一直在做的事。**于是我回到德克萨斯州，隐居了起来，打电话给我的经纪人和财务顾问，说‘我不再接这种戏了。’接下来的 20 个月里，什么都没有。没有工作，没有收入。什么都没有。我早早做出了这个决定，甚至为此落泪。我还考虑过要改行。六个月后，好莱坞终于意识到了我的决心，一个剧本报价 800 万美元。我说不。然后他们又来，报价 1000 万美元。我还是说不。他们再来，报价 1250 万美元。稍微犹豫了一下，他们最终报价 1450 万美元。我仍然拒绝了。”*

如今，马修·麦康纳被公认为当代最伟大和多样化的演员之一。

但他为此付出了代价（这个代价是 1450 万美元和几乎两年的无工可做），才能从一个显而易见的浪漫喜剧性象征，转变为凭借电影《达拉斯买家俱乐部》

（2014）获得奥斯卡最佳男主角奖的非显而易见的演员。这部电影最初在多伦多国际电影节首映，随后进入主流，并赢得了整个电影界的广泛认可。虽然这部电影的预算仅为 500 万美元（与麦康纳此前的高预算浪漫喜剧相比相差甚远），但最终票房超过 5200 万美元，并斩获了众多奖项。

最大的错误就是试图两者兼得——或者做出一种折中的选择。

如果你发现自己在自我合理化所创造内容的“价值”，并说服自己它是“适合所有人”的，那这就是一个明显的信号，表明你在使用一个有缺陷的思维支架。（搞笑、性感的浪漫喜剧中的马修·麦康纳适合出演轻松搞笑的浪漫喜剧。但这种套路在一部非常严肃的戏剧中就行不通了。）顾客不想要“适合所有人”的东西。他们想要的是符合自己需求的东西，并且希望明确知道这是专门为他们准备的。

这意味着，你最好在内心明确——并向你的读者/客户清楚说明——你是哪一种类型的创作者，以及为什么选择这种定位。

为了在创作中取得成功，你需要做出明确的选择。现在，让我们将这种思维应用到创作者金字塔的五个层级上。

第一层级：消费者如何货币化

作为消费者赚钱（第一层级）是不存在的。（如果你认为可以通过在家刷 TikTok 赚钱，那就很遗憾。）

货币化只有在你为他人创造价值时才开始。然而，在被动消费和主动消费之间有一个显著的区别，主动消费是一种对未来自我的投资。虽然你在主动观看 YouTube 视频、阅读 Medium 文章或收藏 Twitter 话题时可能不会马上赚到钱，但你未来可能会通过这些知识实现货币化。你正在学习、练习和吸收他人的作品，以期有一天能够通过显而易见或非显而易见的方式实现变现。所有这些主动消费的工作都有可能为你提供新的数据点，帮助你建立联系并创造对世界有价值的想法。

问题在于，主动消费很容易成为拖延创作的一种技术手段。

大多数作家一生都在认为，成为传奇作家的关键是多读书。是的，“学习伟大作品”和接触各种视角与写作风格确实有巨大的好处，但残酷的事实是，

大多数渴望成为作家的读者最终只掌握了阅读的技巧，却从未写出一字半句。他们爱上了主动消费，并且在这方面变得相当出色——但却未能在内容金字塔上更进一步。

这也是为什么精英高等教育机构中的人文学科教授，除了让毕业生背负巨额债务和堆积如山的书籍之外，几乎没有其他成果的原因之一。我们认为，历史专业的学生应该阅读关于第一次世界大战和第二次世界大战的书籍，但同时也应该花同样多的时间在公众面前进行实践（如海盗科尔所教），公开预测（而不是在封闭的课堂内私下进行），例如俄罗斯入侵乌克兰将如何以及何时结束。同样，英语专业的学生应该读《芬尼根的守灵夜》，但也应该在毕业前被要求发表自己的一部小说作品。哲学专业的学生应该学习康德，但随后应该提出他们自己对数字原住民社会中的道德律令的看法。如果教育界希望培养出更多社会中的创作者，就需要调整阅读与写作的比例——输入与输出——并将几代消费者推向内容金字塔的更高层级。

只有当你从消费者转变为创作者时，你才能真正实现货币化。

将你通过主动消费获得的知识视为潜在能量。

它的未来价值大于当前价值。

为了将这些知识转化为动能，你必须从消费者转变为创作者。而对于许多主动消费者，尤其是那些已经对消费感到非常舒适，以至于他们的身份开始围绕“主动消费”的技能形成的人来说，这种转变可能会让人感到相当艰难。（做一名安乐椅评论家要容易得多。写拳击评论与实际打拳击完全不同。）

因此，一个更容易的过渡步骤是首先成为一名策展人。

第二层级：作为策展者（内容聚合者）如何实现货币化

内容聚合者提供的主要价值在于节省时间。

他们就像麦当劳。（尽管在极少数情况下，一些内容聚合者也可以达到米其林星级的标准。）

作为消费者，你之所以愿意用注意力或者金钱来支付给内容聚合者，是为了节省自己进行繁重工作的时间和精力。内容聚合者的工作是汇总某一主题的

内容，以便你不必亲自去做。比如：你订阅像 Robinhood Snacks 这样的新闻通讯，是因为你希望每天早上有人为你汇总最重要的财经新闻。这就是“交易”。你提供你的电子邮件地址和短期注意力，而他们为你整理了最重要和相关的财经新闻，这样你就不必亲自去查找了。

内容聚合者不同于创作者，因为你（作为读者/消费者）并不是在用注意力或金钱换取那个创作者的个人观点、意见、框架或见解。你所交换的是你的注意力，用以换取他们的组织能力和判断力。与其自己翻阅数百甚至数千篇文章、播客节目、YouTube 视频等，你选择“支付”别人替你做这些繁重的工作，以节省时间和精力。

作为消费者，你可能希望聚合（策展）的内容包括：

- 当天最重要的“时事”（如 CNN 的“5 Things”早间新闻通讯）。
- 基于趋势和数据的及时商业创意（如 The Hustle 的 Trends 新闻通讯）。
- 关于特定主题的热门搞笑列表（如这篇 BuzzFeed 文章：“20 条发错人的短信，结果令人捧腹（或令人毛骨悚然）”）。
- 某个行业中最好的工具或产品（如“10 个最佳家用保险箱”）。
- 某一主题下最受欢迎的内容（如“10 个最受欢迎的 TEDx 演讲”）。

这里的价值在于为你汇总和整理的相关信息，帮助你节省时间。

策展人如何成为创作者，并在内容金字塔上进一步攀升，是通过在策展的内容中逐步加入更多的专业知识、见解、观点、故事和信仰。关键在于可信度。例如，当一个像 Justin Welsh 这样的独立创业者将他最喜欢的 14 个无代码工具策展成一个 Twitter 话题列表时，这个列表的价值不仅在于将 14 个无代码工具组合在一起，更在于这些工具是他运营年收入超过 100 万美元的单人企业的核心工具，而这一切都无需编写一行代码。正是他作为创作者的经验，使得这份 14 个无代码工具的清单对你来说变得“有价值”。

作为策展人，最容易开始的地方是策展你作为资深消费者所熟知的内容——并将其分享出去。

作为某个特定主题或行业的资深消费者，你比普通人更清楚哪些内容值得“关注”。

这赋予了你权威，也意味着你拥有可以货币化的价值。

- 你是美食的资深消费者吗？策展你所在社区最好的餐厅。按食物风格、价格、室内设计、葡萄酒搭配，甚至是餐厅的“Instagrammable”程度来策展最佳餐厅。
- 你是电子游戏的资深玩家吗？策展今年即将发布的最佳游戏，过去十年中存在的最佳游戏，或自 Sega Genesis 和 Atari 时代以来的最佳游戏。你还可以策展那些游戏玩家在比赛失利后愤怒退出的最搞笑直播片段。
- 你是化妆品的爱好者吗？策展适合不同场合的最佳化妆品套装。按价格点策展最佳化妆品（哪里可以买到性价比最高的化妆品？）。策展最好的 YouTube 频道，学习如何在家中自行设计酷炫的化妆造型。
- 你是商业书籍的重度读者吗？根据专业领域策展人们应该阅读的书籍。按时间框架策展可以阅读的书籍（短篇阅读、沙滩阅读或一年长篇阅读）。按“每页价格”策展书籍，并分享哪些书籍值得投入时间。按对商业世界的影响策展书籍。

作为任何领域的资深消费者，你都拥有未开发的“潜在”知识资本，只需通过组织和分发，就可以将其转化为现实价值——让你向成为创作者迈进一步。例如：Tim Ferriss 是个人发展内容的重度消费者，痴迷于学习如何在身体、心理和情感上“掌控”自己。所以他将他“超级热爱”的事情变成了一个播客——采访了数百名高绩效者，并策展了他们的最佳见解。他的书《泰坦工具》就是一个巨大的策展项目，汇集了“亿万富翁、偶像和世界级表现者的策略、惯例和习惯”。这些并不是 Tim 的个人见解，而是他从嘉宾那里获得的最有价值的分享。（策展让 Ferriss 先生成为了数亿美金的富翁。）

然而，策展本身并不是最有价值的部分。

使策展有价值的是所策展内容的紧迫性、具体性和重要性。

大多数策展人的收入不如创作者多，因为“组织起来”的现有内容不如全新的显而易见或非显而易见的内容有价值。

然而，这并不意味着你不能作为策展人赚钱。

商业模式：注意力与广告

大多数策展内容是免费的。

当你订阅像 Morning Brew 这样的新闻通讯时，“交易”是用你的电子邮件地址和注意力来换取他们每天为你提供的新闻摘要（并“让你更聪明”）。而 Morning Brew 的赚钱方式是通过向广告商出售你的注意力，这些广告商会赞助他们的新闻通讯。

这种模式之所以对策展人如此受欢迎，是因为正如我们上面提到的，大多数策展内容不像全新的显而易见或非显而易见的内容那样有价值。你不需要花钱来消费它，也不需要花费太多时间和注意力来消化它（这既是优点也是缺点）。它就像麦当劳。因此，很容易“获得”你的注意力。但越容易“获得”你的注意力，你的注意力实际上就越不值钱。这就是为什么你并不是公司的客户。广告商才是客户，而他们购买的产品是你和你的注意力。

YouTube 开箱频道、Instagram 的表情包账号、整理工具书籍和播客节目的 Twitter 账号，以及评论博客，几乎总是通过广告来实现注意力的货币化——要么他们自己投放广告，要么他们向品牌收费，代表品牌发布内容，从而“获取”他们的观众。这是策展人最常见的“入门”商业模式，主要因为它是最容易识别的（大家都熟悉赞助内容的形式）并且在刚起步时最容易理解的。

建立一个受众群体。然后出售你的受众。

问题在于，策展人很难为自己解锁新的商业模式（例如收取独特见解的费用），因为他们的全部价值（“交易”）基于他们整理内容的能力——而不是他们的专业知识、观点、故事、原创框架等。你所提供的好处是便利，而不是智慧。而在便利性上取胜就像在价格上取胜一样：只能有一个赢家。消费者只关心谁是“最便宜的”。然而，智慧的竞争并非零和游戏。在智慧领域，可以有多个赢家。（看看你的书架就明白了。）

因此，只要你主要是一个策展人，你就无法像创作者那样实现货币化。

第三层级：显而易见内容创作者的货币化方式

值得注意的是，策展是一种极其有效的方式，可以用来建立最初的受众，并且随着时间的推移继续扩大受众群体。

原因在于，策展其他更知名人物的见解，通常比分享你自己的见解更具传播潜力（至少在你职业生涯的前 10 年是如此）。事实上，我们甚至认为，即使你在自己的领域中达到了“品类之王”的地位，也仍然值得继续利用策展来

“拦截需求”，通过介绍其他创作者的作品，吸引全新的读者和客户到你自己的作品中。例如，Pirate Cole 是“数字写作”领域的品类之王，作为一名创作者，他分享自己在数字写作方面的框架、策略、故事、见解和观点。但他仍然继续策展其他传奇作家的作品（如 Malcolm Gladwell 或 Ryan Holiday），以吸引那些对这些作家感兴趣的读者和写作者的注意，从而可能对 Pirate Cole 的作品也产生兴趣。

然而，策展作为一种有效的传播和受众建设策略的原因，也正是它作为货币化策略的弱点所在。在数字化、社交化的世界中，传统的智慧是“首先建立受众”，然后再决定如何利用它。问题在于，并非所有受众都是平等的。

（Pirate Christopher 的两个播客虽然位列前 1%，但与顶尖的 0.1%播客相比，规模相对较小。不同之处在于，他的受众并不是那些还住在父母家里的年轻人。他的听众是世界上一些最有影响力的企业家、高管和风险投资家。虽然规模较小，但受众的价值却高出许多倍。）

你如何建立受众以及受众的构成将决定你最终如何货币化这个受众群体。

当你只通过内容整理来建立受众时，只有一种商业模式可供选择：货币化“注意力”。正如我们在前文（第二层级）所解释的那样，越容易“获得”某人的注意力，这种注意力的价值就越低——这里有一个具体的例子。根据 NerdWallet 的数据，“拥有一百万粉丝的网红每条动态的收入大约在 670 美元左右。一个在 Instagram 上有十万粉丝的内容创作者每条动态可以赚大约 200 美元，而一个有一万粉丝的创作者每条动态则能赚大约 88 美元。”

如果你通过内容整理策略来建立一个拥有 100 万粉丝的受众群体，你可能会比大多数显而易见和非显而易见的创作者更早达到这一目标。问题在于，由于你建立的受众群体并不具备细分化、专业化或高度差异化的特点，唯一可行的赚钱方式就是通过广告和赞助内容来货币化“注意力”。每条赞助动态 670 美元看起来可能不少，但你很快会发现，每月最多只能推广 2-3 个品牌，否则会给人一种你在为了钱而推销产品的印象，这样算下来每月的总收入大约为 2010 美元——或者每年约 24000 美元。

这甚至还不到最低工资标准。

货币化注意力是一场通往底线的竞争——在所有潜在的商业模式中，这是最差的模式之一。（总有人愿意比你更极端，拼命争夺人们的注意力。如果你这周骑摩托车跳过大峡谷，下周就会有人从帝国大厦跳伞。）

与此同时，显而易见和非显而易见的创作者虽然受众较少，但他们通过直接为受众提供价值，可以通过不货币化注意力，而是货币化“交易”的质量来赚取更多的收入。换句话说，当消费者相信他们所“获得”的价值（所获得的内容、见解）远远大于他们所“付出”的价值（参与度和金钱），你就知道你抓住了某个特别的东西。比如《活出生命的意义》在亚马逊上的售价为 12 美元，全书 192 页充满了永恒的智慧。这是非显而易见内容历史上最传奇的“付出与收获”之一。

商业模式：创作者直销的产品和服务

从策展人到创作者的转变发生在你花更多时间分享自己的专业知识，而不是他人的知识时。

这也解锁了一个更强大且更有利可图的商业模式。

你的受众直接向你付费。将你的时间作为产品或服务进行销售是显而易见创作者的主要商业模式。这意味着，你不是通过货币化整个受众群体的“注意力”来赚钱，而是通过货币化“访问”——即他们与你的关系以及你直接为他们提供的价值。（这种类型的注意力难以获得，这也是它更有价值的原因。）像 OnlyFans、Patreon、Substack、Gumroad、Mighty Networks、私密的 Slack 和 Discord 频道，这些平台都是实现这一模式的不同例子：创作者为其小众、专业、独特和差异化的内容收费，而读者/观众/消费者则为此付费。这就是“给予与获得”的关系。无论你在社交媒体上有 100 万粉丝，还是只有 1000 人关注你，这都无关紧要。重要的是，有多少人愿意直接向你付费。我们的朋友，传奇人物乔·派恩（Joe Pine，代表作《体验经济》一书的作者）曾说，你知道你提供的体验有价值，当有人愿意为此付费时。例如，日本著名的付费书店 Bunkitsu，仅仅是参观就需要收费。

大多数情况下，采用创作者直销商业模式的小众创作者，往往比那些拥有庞大但未差异化受众，并试图通过货币化“注意力”来赚钱的策展人赚得更多。因为创作者直销模式消除了中间商，使你能够获得更多的利润，从而减少了对销售量的需求。

最重要的是，利用创作者直销商业模式，可以将你从“交易型商业模式”中提升出来。广告和注意力、策展和便利性本质上都是交易型的。你的客户并没有与你建立直接的关系。然而，创作者直销是一种关系型模式。这种商业模式中包含了更多的亲密性。而且你掌握自己的命运，因为没有中间商的存在。你可以基于客户的生命周期价值来建立业务，同时让你获得大量关于你的超级消费者是谁以及他们最看重什么的数据——这使你能够在未来持续盈利。

重大抉择：显而易见 vs 非显而易见

你已经决定成为一名创作者。

你也清楚自己希望采用面向创作者的直接销售商业模式——直接将客户的钱装进自己的口袋。

没有广告。没有赞助内容。没有追逐病毒式点击量。

只是用价值交换金钱。

现在，你需要问自己一个关键问题：你想成为显而易见的创作者，还是非显而易见的创作者？大多数人“以为”自己想成为非显而易见的创作者，但当真正面临选择时，他们实际上想成为一个短期内就出名的、能立即获得满足的显而易见创作者，同时又希望自己被视为一个永恒的非显而易见创作者。他们想要两全其美。（Pirate Christopher 曾在 Twitter 上做了一个投票，询问人们更喜欢显而易见的内容还是非显而易见的内容。结果显示，90%的人选择了“非显而易见的内容”，这个压倒性的结果令人震惊。但问题是，我们都知道这并不是真的：我们的行为和我们通常在网上点击并关注的东西恰恰相反：90%是显而易见的内容，只有10%是非显而易见的内容。）

所以，换个角度思考：

你想玩哪种游戏？

- 是“可操作性”的游戏？
- 还是“思考”的游戏？

显而易见的内容是可操作的。最明显的标志是内容中会说“如何做某事”。大多数“如何做”的内容都是显而易见的、渐进的、线性的：“想要实现 X 目标？这里是如何从 A 到 B 的步骤。”

非显而易见的内容则是思考。这就是为什么“为什么”某些事情起作用、发生、运作等内容是非显而易见且曲折的，因为理解这些问题需要上下文和不同甚至是对立的数据点的连接。因此，非显而易见的内容比显而易见的内容更复杂，但也更具永恒性和指数性。

这是显而易见和非显而易见内容之间的功能差异。

但它们之间也存在情感差异。

显而易见的创作者不必担心自己会犯错（或“严重犯错”），因为显而易见的内容关注的是显而易见的、普遍理解的、并且已经是人们渴望的答案和结果。例如：“如何写一本书。”写这类内容的作者已经知道读者想要写一本书，他们的任务是让读者向前迈出一小步（从 A 到 B），以实现这个已经被渴望的结果。

另一方面，非显而易见的创作者则需要有勇气站在众人面前，即使可能会出丑。当你是一个非显而易见的创作者时，你的内容正在努力提供那些尚未被广泛理解的答案（在某些情况下，甚至要先让人们认识到那些尚未被广泛理解的问题，然后再提供这些问题的答案）。你就像公元前 500 年的毕达哥拉斯，试图证明地球是圆的，而不是平的。在那个时候，这个“答案”并未被广泛理解，也不被认为是一种值得拥有的信仰——这意味着很长时间内，很多人都认为毕达哥拉斯是个傻瓜（直到有一天，他被誉为天才）。“[愚蠢和聪明之间的界限非常微妙。](#)”

大多数人想相信自己有能力成为非显而易见的创作者，或许在能力上他们确实具备这个条件。但情感上的障碍——害怕被公众拒绝、质疑、批评，或者简单地说，害怕犯错并因此感到羞耻——往往让他们却步。

这就是为什么作为创作者，首先从显而易见的内容开始你的旅程要容易得多。

作为显而易见内容的创作者如何实现货币化

显而易见的创作者通过帮助读者/客户建立显而易见的联系，从而实现已经显而易见且令人渴望的结果来赚钱。

例如：

- “如何在 90 天内将你的 Facebook 广告效果提高 10 倍”
- “如何减少婚姻中的冲突”
- “如何在大学毕业后存下第一笔 1 万美元”
- “如何建立一个小型租赁物业组合”

这些内容最容易实现货币化，因为读者/客户已经知道他们想要什么——只要你能够准确地满足读者/客户已经明确的需求，并能证明自己的能力和可信度，他们很可能会购买你所提供的产品。这有点像去看你最喜欢的乐队演唱会。你希望他们演奏那些热门歌曲，这样你就可以跟着一起唱。（你不希望他们演奏一些你从未听过的歌曲——那样你就无法一起唱了。）

有多种途径可以分发和货币化显而易见的内容：

- 书籍
- 课程
- 演讲
- 数字产品
- 付费通讯
- 实体产品
- 精英小组
- 集训营和研讨会

在这里的关键并不是“我应该做哪一个？写一本书？还是创建一个课程？”

更重要的问题是：“我在创作什么？显而易见的内容？还是非显而易见的内容？”然后，你可以选择通过什么途径来传达这些显而易见或非显而易见的内容。

例如，即使显而易见和非显而易见的创作者都可以使用这些相同的货币化途径，也不意味着它们的效果相同。举个例子，《1001 个一行笑话和简短笑话：最搞笑的笑到肚子疼的笑话集》（在亚马逊上有超过 1000 条评论和 4 星评价）

是一本显而易见的书，而《时间简史》则是 Stephen Hawking 写的非显而易见的书。它们都是书籍——但它们一样吗？

显然不同。

那像《不要全部回复：18 个电子邮件策略，帮助你写出更好的邮件并改善团队沟通》这样的书呢？它更像哪个？笑话书？还是宇宙起源的概述？答案是：它是显而易见的。它和笑话书一样——只是内容从 1001 个笑话变成了 18 个电子邮件策略。

这是许多作家和创作者在货币化他们的作品时容易误解的地方。

无论你是写书、创建课程、准备主题演讲，还是举行每月的精英小组、集训营或研讨会，这些选择并非最关键。它们都是潜在的途径，且都有效（有些作家通过写书赚了很多钱，有些通过卖课程赚了很多钱，等等）。在不确定的情况下，我们倾向于选择数字途径而非实体途径，因为它们在互联网上具有更大的规模化能力，但这取决于你自己。

相反，在为你的显而易见内容寻找合适的货币化途径时，你应该问自己以下两个问题：

问题一：你最喜欢创作哪种类型的内容？

这是一个个人化的问题。

你更喜欢写作吗？还是更喜欢制作视频？或者你喜欢亲自参与活动？你是否享受“身处现场”的感觉，并且更喜欢创作实物形式的内容？或者你更喜欢待在家里，通过笔记本电脑或智能手机在数字世界中发布内容？你是喜欢独处还是喜欢与人交流？你喜欢每个月乘飞机去不同的行业活动中演讲吗？还是频繁的旅游让你感到焦虑（并让你生病）？

成为一名作家或创作者（任何类型的创作者）最难的部分是长期保持一致性。因此，选择你本质上喜欢并且有内在动力继续掌握的媒介，对你来说是最有利的。如果你讨厌写书，那通过写书来货币化你的显而易见的见解、故事、行动步骤、框架和专业知识对你来说将会非常困难（而且你永远无法像另一个痴迷于写书的显而易见创作者那样成功）。相反，如果你热爱亲自主持工作坊，那么即使你永远不会在数字世界中达到同样的规模，你可能会坚持得更久，并

成为你所在领域的品类之王——比起用其他你不喜欢的方式货币化，你会赚得更多。

所以，找到你最喜欢的内容媒介并全身心投入其中。

投入很多。

问题二：你的超级消费者在哪里？

你最想帮助的人在哪里？

在这里，你需要在“你想要什么”和“你想触及谁”之间找到平衡。例如：如果你热爱制作视频，但同时你希望影响的对象是作家，那么你需要找到在作家活跃的平台分发视频的方式（如 Twitter、LinkedIn 等）。相反，如果你喜欢在线写作，并且已经轻松地触及到你最想帮助的人，那么你就不需要跟随最新的社交媒体趋势去别的地方创建内容。你不需要制作 TikTok 视频或开设 YouTube 频道。你已经在接触你的超级消费者——这意味着那些“其他平台”对你来说更多的是分散注意力，而不是提供杠杆作用的工具。

一个简单的判断方法是问问自己，你自己是哪个领域的超级消费者。你是这些媒介中的哪一个的超级消费者？你是“原生模拟”还是“原生数字”用户？你通常在哪里活动——无论是在线上还是线下？你最看重哪种类型的人际关系？如果你想认识更多“像你这样的人”，你会去哪里？

抓住机会赚钱

如果你想在短期内赚钱、获得信誉并推动职业发展，显而易见的内容是一个不错的起点。然而（回到我们之前讨论的“派对的费用是多少？”和“派对是为谁举办的？”这两个问题），如果创作显而易见的内容开始为你带来收入，并且你习惯了这种新获得的信誉和地位，进而提高了生活水平（你成功了！）和消费支出，那么你就会越来越难从显而易见的内容创作中抽身，过渡到下一个内容金字塔的层级。你会被困在这个循环中。你需要继续赚钱，以维持你的生活方式，因此你会不断地创作更多的显而易见内容——如此循环往复。（这就是为什么会有超过 1950 本《For Dummies》系列书籍，而且还在不断增加。）

因为今天的需求结果不会是明天的需求结果。例如，所有那些写《For Dummies》书籍的作者犯的错误是，他们写了显而易见的洞察类书籍，这些书籍

的保质期有限，并且冠以他人的品牌名，这一切都确保了没有人会记住他们的名字。如果你只想要短期成功，这也没什么问题（他们在这个过程中肯定赚了一些钱）。但是，这种方法能让他们成为品类领先的作家的可能性非常非常低，难以建立一个能够在价值上复利增长的书库。

你吸引到的任何客户，其粘性都取决于你能否持续为他们解决新的显而易见问题。一个典型的例子是，当一个显而易见的创作者推出一个电子邮件通讯，承诺每周一、三、五为你（读者）提供“解决 X 问题的 3 个框架”。很多作家和创作者认为，这类通讯的价值在于每周三次创作（或接收）内容。但事实上，读者/客户并不在乎他们每周收到 3 封、5 封还是 1 封邮件。他们在乎的是如何解决 X 问题。这意味着，你的通讯的价值在于你能够在多大程度上帮助读者/客户解决他们生活中的 X 问题。而且，你的通讯只有在 X 问题仍然是一个紧迫且重要的问题时，才会保持价值。（在 90 年代末和 2000 年代初，有一些新闻通讯帮助人们学习如何编写 HTML 来创建他们的第一个互联网网站。这些通讯现在已经不再“有价值”，因为它们所解决的显而易见的问题已经被新的、更紧迫和更重要的显而易见问题所取代。）

这就是为什么创作显而易见的内容有点像在跑步机上跑步。

如果你重视自己的时间，这种方式可能不会让你感到有趣。

第四层级：如何作为非显而易见创作者实现货币化

每个作家和创作者都应该努力通过多种方式实现货币化，以确保收入来源的多样化，使你“支付生活费用”的方式更加稳定。

- 你可以写书
- 推出课程
- 受邀演讲
- 创建数字产品
- 开设付费通讯
- 举办集训营、研讨会和精英小组
- 等等。

关键在于这些方式的顺序安排。

显而易见和非显而易见的创作者都可以为自己建立出色的职业生涯。但两者之间的主要区别在于定价权——随着年龄的增长，这一点变得越来越重要（因为你的时间变得更加宝贵，这意味着你希望能够为有限的时间收取更高的费用）。显而易见的创作者提供产品和服务，而非显而易见的创作者则提供体验和转变。转变的价值越高，你的专业知识和见解的价值也就越大。

然而，并不是每个人都能从显而易见的创作者过渡到非显而易见的创作者。

事实上，我们发现，更多的非显而易见创作者一开始就选择了这种路径，而根本不愿意涉足显而易见的创作。他们宁愿“坚持自己的事”，等待十年二十年（甚至一生！）让世界去理解他们认为最重要的东西，也不愿意浪费时间去为金钱、地位和短期影响而创作显而易见的内容。

在这里没有“唯一正确的答案”。

同样，这个世界需要两种创作者：显而易见的创作者帮助你解决紧迫的问题（“如何在 10 分钟内修好洗碗机”），而非显而易见的创作者（“这是资本主义在洗碗机发明那一年蓬勃发展的真正原因”）则帮助你以全新的方式看待世界。

有趣的是，非显而易见的创作者同样可以获得巨大的财富和地位，尽管通常会有所延迟。但当他们获得成功时，他们的名字将被永远铭记。几十年来，乔丹·彼得森（Jordan B. Peterson）“只是”一位教授，一位聪明的、有才华且受人尊敬的教授。但与他今天的公众形象相比，这差距显著。这是 30 多年延迟结果的体现——研究、教学、凝练他独特的框架和“看待世界的方式”，直到有一天，这些教义变得“永恒”。彼得·德鲁克（Peter Drucker），被誉为史上最伟大的“管理”思想家之一，也是如此。可以说，自他去世以来，德鲁克变得更加著名，也更加受人尊敬。

商业模式：面向创作者的体验与转变的直接销售

显而易见和非显而易见的创作者都可以使用面向创作者的直接销售商业模式，通过他们的读者、听众、观众和客户直接获取报酬。

然而，非显而易见创作者的致命弱点在于，他们通常缺乏学习和有效运用各种商业模式的能力和欲望。这是因为非显而易见的创作者更愿意将他们的时间、精力和思维能力集中在他们的创作上——连接非显而易见的的数据点和想法，

以达成全新的非显而易见的结论。这也是通过传统出版机构发布书籍和其他知识资产如此吸引人的原因（同时也是他们决定“雇佣经理人”的原因）。出版商会接管所有的商业职能，让非显而易见的创作者能够主要专注于他们的创作。

但这种决定会带来一个比大多数非显而易见创作者意识到的更大的“生活”问题。

非显而易见的创作者在短期内本来就难以赚到像显而易见创作者那样多的钱。

当你选择放弃“商业”方面的责任，特别是当你与一家大出版公司签订书籍合同时，你实际上选择了放弃你资产的 90%的所有权，而这些资产本来在短期内就不太可能带来太多收入——但从长期来看却有可能保持其价值（或成倍增加其价值）。这是非显而易见的内容。它本来就不会立即为你赚到很多钱。但是当你与传统出版商签约时，你放弃了所有未来的潜在收益——而这正是创作非显而易见内容的主要目的（这也是为什么出版商非常喜欢以极低的价格购买非显而易见的内容，提前十年获得它们的价值）。

然而，正如所见，这就是其中的困境：

如果显而易见创作者的“陷阱”在于短期内赚到钱和获得地位，然后被这种钱和地位所“迷住”，并永远困在显而易见内容的循环中，那么非显而易见创作者的“陷阱”则在于，试图通过他们的非显而易见作品在短期内获得金钱和地位（例如，通过与出版公司签订预付款合同以“维持生计”），但却放弃了他们长期收益的 90%。这就是为什么那些才华横溢的非显而易见创作者依然贫穷，或勉强过上体面的生活，但最终却错失了巨大的财富。当他们刚开始时，需要“现在”能维持生计的钱，但又不愿意学习如何通过显而易见的创作为自己筹集资金并推动他们的非显而易见工作，因此，他们在非显而易见作品的价值被实现之前，就已经卖掉了它的所有权。

10 万美元的书籍预付款听起来很诱人——直到 10 年后你才意识到，你的出版商已经赚了数千万。

此外，非显而易见创作者的商业模式仍然是面向创作者的直接销售，但他们的投资组合更多地依赖于体验（超级高级的导师咨询和社区驱动的课程）和转变（基于成果的服务、数字产品、书籍、咨询等），而不是产品（书籍、课程等）和服务（演讲、咨询、指导等）。

你可能会想知道，问答式咨询、导师式咨询和基于结果的咨询之间有什么区别——下面是一个简单的区分：

- **问答式咨询**是指不同的人提出相同的问题。“如何降低成本？如何向客户营销？”这类问题随着经验的积累变得相对简单，可以成为一种很好的（显而易见的）货币化方式，但由于问题是标准化的，很多人都能回答。这意味着你的定价受限，通常较低。这是大多数显而易见内容创作者所采用的咨询类型。“我的5步指南”就像其他人的5步指南一样。
- **导师式咨询**则是当你的非显而易见内容独具特色，并且你被公认为世界上唯一能回答某个问题的人时。导师们通常有些古怪，他们的价值不仅在于专业知识，还在于合作过程中的独特体验和娱乐性。与 Christopher 海盗合作过的人都知道与他合作的体验（和娱乐性）是什么样的！你被认为是唯一能够回答这些非显而易见问题的人——因此市场别无选择，只能从你那里购买服务。
- **基于结果的咨询**是当你能保证一个结果（或保证接近这个结果）时。这是7位数的业务——无论是现金、股权，还是两者兼有。此外，通常还存在实际的稀缺性，至少要有稀缺性的感知。（例如：如果你路过一家评价很高的高档餐厅，但透过窗户往里看时，发现里面一个人都没有，那么你很可能会继续往前走。）

由于非显而易见的创作者本质上产出量较少（机会有限），他们必须为有限的时间和产出收取更高的费用。担任专家证人是一个很好的例子。几年前，Eddie 海盗接到一个电话，询问他是否愿意在一场与收购相关的诉讼中担任专家证人。被收购的公司股东认为收购价格过低，起诉收购公司没有支付更高的溢价。争议的核心是一种类别增长率的估值模型假设，这推动了贴现现金流分析。

Eddie 海盗利用了许多与超级消费者相关的非显而易见的思维，构建了一个非显而易见的商业案例，证明了购买价格的合理性。最棒的是，Eddie 海盗不需要做任何繁重的工作。他只需思考，因为有一个由经济学博士组成的团队实际进行了分析并撰写了报告来整合这些内容。（作为非显而易见创作者的最大优势是你的“价值”在于思考，而不是执行！）Eddie 海盗能够为这项工作收取一大笔费用，主要是因为涉及的金额高达数亿美元。而且，这项工作耗费了他极少的时间。他的非显而易见商业案例如此强大，以至于对方在 Eddie 海

盗甚至还没有接受证词训练之前就撤销了诉讼。（换句话说，当世界理解到非显而易见的思想资本的价值时，非显而易见的思想家可以赚取巨额财富。）

最优秀的非显而易见创作者可以提供基于结果的咨询服务。这类咨询中，顾问几乎可以保证从非显而易见内容及相应执行的显而易见或非显而易见的行动中获得某种特定结果。结果可以是“你将节省 20-30%的采购成本”，这正是 AT Kearney 在其战略采购实践中成名的原因，或者通过公司上市时的品类设计大幅提升其估值。（另一个例子：世界上最优秀的销售文案撰写人不按字数、按小时，甚至不按单个项目收费。他们按销售结果收费。他们出售的结果是：“我将为你撰写或重写销售页面，我非常有信心能提高你的销售额，所以我不需要你提前支付任何费用。但我希望未来每笔新销售的 10%归我。”大多数作家不知道这一点，但这些顶级销售文案撰写人的收入超过了大多数 C 级高管。）

关键在于：作为非显而易见的作家和创作者，你将始终在找到如何货币化体验、结果或转变的方法时赚取最多的钱，而不仅仅是“出售信息”。这就像去托斯卡纳，请一对年长的意大利夫妇为你做一顿地道的意大利晚餐。你支付的不是餐食的原材料费用，而是餐食加上葡萄园的美景，再加上这对夫妇为你倒上一杯葡萄酒时所讲的即兴历史课。

- 最低层次 = 出售信息
- 最高层次 = 出售体验与转变

显而易见的收入与非显而易见的投资

对于任何类型的作家或创作者来说，理想的情况是同时利用显而易见和非显而易见的内容。

- 显而易见的内容可以在短期内支付你的生活费用（“教你如何做”）。
- 而非显而易见的内容则在长期内为你的生活提供保障（“教你如何永远思考”）。

作为一个非显而易见的创作者，创作显而易见的内容、产品和服务在短期内提升生活质量（为你提供收入）是非常有益的，同时还能让你的长期投资有十年或二十年的时间来成熟（这些是你的非显而易见的投资）。这样，你就不必在初期因迫切需要而放弃 90%的所有权，也能让这些投资的价值在世界上得到实现。接受书籍合同就是一个典型的例子。

Cole 海盗的 Ship 30 for 30 项目就是一个典型的例子。

Ship 30 for 30 是一个针对想要开始在线写作的人的分组写作项目。它是一个教育作家的项目，提供显而易见的框架，帮助他们解决生活中遇到的显而易见问题——从克服冒名顶替综合症和拖延症，到学习如何在 Twitter 和 LinkedIn 上开始写作等。这个项目独特而与众不同，但其核心是显而易见的。这个项目帮助人们解决紧迫的问题，人们支付费用来以可操作的、即时的方式解决这些问题。Ship 30 for 30 为 Cole 海盗的短期生活提供了保障。

而这本书，以及我们在 Category Pirates 发布的几乎所有内容，都是非显而易见的。

认为这本非显而易见的书会比像 Ship 30 for 30 这样的项目增长得更快，产生更多的收入、社交媒体关注和地位，并在短期内产生更大的影响，这种想法是不可取的——因为非显而易见的内容不会有这样的效果。这本书的内容更偏重“思考”，而非“行动”。因此，这本书（很可能）在短期内赚的钱更少，获得的社交媒体关注和地位更少，影响力也会小得多。

但从长期来看呢？

我们的 Category Pirates 通讯和我们在这里解释的非显而易见框架可能会永远保持相关性（并支付红利）——并且希望能够激励整整一代“独立”的、独一无二的作家！而像 Ship 30 for 30 这样显而易见的业务，使得 Cole 海盗能够自由地专注于 Category Pirates，并进行长期的非显而易见投资。

以非显而易见的方式货币化

作为创作者，你最大化“价值的价值”的方法是以非显而易见的方式货币化显而易见或非显而易见的内容。

例如，Christopher 海盗的书《Play Bigger》售价 30 美元。这是一个非常显而易见的通过知识获取收入的商业模式，以较小的代价让读者能够直接向一些品类设计之父学习。然而，仅靠一本 30 美元的书很难致富——尤其是在出版商拥有 90%版权的情况下（《Play Bigger》由 Harper Business 出版），更何况你还得与另外三位合著者分享剩下的 10%（《Play Bigger》由 Al Ramadan、Dave Peterson 和 Kevin Maney 共同撰写）。这意味着，要有效地将《Play Bigger》中的知识资本货币化，它需要在销量上获胜。

它必须卖出数百万甚至数千万册。

然而，大多数人不知道的是，《Play Bigger》中 99% 的见解和信息与 Christopher 海盗向初创公司解释的内容是相同的——他帮助这些公司设计并主导一个具有影响力的新品类。这是一种以非显而易见方式货币化相同信息的做法。正如 Christopher 海盗常说的那样，“这就是为什么我不需要房屋贷款的原因。” 相同的信息，相同的见解和知识，只是商业模式不同。Christopher 海盗不需要数百万的企业家以 30 美元购买他的知识。他只需要一个高潜力初创公司的企业家“购买”他的知识资本，并以公司股权交换他帮助应用这些知识并促进公司转型的服务。（Eddie 海盗和 Cole 海盗也采用了同样的商业模式，因为这是一个极其有效的将你的价值成倍放大的方式。这就是我们所说的知识资本家：一个将思考转化为之前不存在的价值的人。）

这种策略的核心在于：低量，极高价格。

所以，这就是这个框架：

要增加你价值的价值，就要使“接触”更加私密、独特和个性化。

如果你想阅读 Cole 海盗关于数字写作的见解，你可以购买他的书《The Art & Business of Online Writing》，售价为 20 美元。

如果你想在小组环境中直接向 Cole 海盗学习这些框架、写作技巧和分发策略，你可以加入 Ship 30 for 30，费用为 500 美元。

如果你希望 Cole 海盗为你的写作提供个性化反馈，你可以预约一个“Power Hour”咨询，费用为 1000 美元。

如果你希望 Cole 海盗成为你的私人代笔作家，你可以成为他精选客户之一，直接与他合作，每月费用为 2 万美元。

如果你希望 Cole 海盗代笔或合著一本书，你可以聘请他，费用为 25 万美元。

如果你希望 Cole 海盗为你的初创公司制定语言和信息策略，你可以以公司 0.5% 的股权聘请他。

大多数人没有意识到的是，Cole 海盗 20 美元的书中的大部分信息，也是他通过其他方式货币化时分享的内容——只不过附加了更多的接触机会。就像 Christopher 海盗在他的书《Play Bigger》中展示的多数思维模型和高级框架一样，但硅谷的初创公司仍然希望直接聘请他。Eddie 海盗的书《Superconsumers》详细阐述了超级消费者框架，但《财富》500 强公司依然希望 Eddie 亲自指导他们完成整个过程。

要增加你“价值的价值”，关键是让人们更私密和个性化地接触到你和你的专业知识。你的书可以定价为 20 美元，但解释相同信息的预录在线课程可以定价为 200 美元。为什么？因为现在读者、听众、客户可以看到你的面孔，听到你的语调变化，接触到你可能没有包括在书中的即兴故事和见解。**他们感到与你更接近，从而获得了不同层次的体验。**当你在 Zoom 上实时教授这些概念时，你可以（也应该）收取更高的费用——因为你正在提供一种不同的、更“有价值”的体验。当你为少数选定的人私下讲授这些相同的概念或故事时，你可以（也应该）收取更多费用——因为你正在提供一种更加私密的体验。

真正改变的并不是信息本身。

而是信息的呈现方式和个性化程度——以及听众与你直接接触的机会在增加。

第 5 级：如何通过创建类别来实现货币化

内容金字塔的顶端是成为一个类别创造者。这意味着你已经成功地在一个属于你的细分领域中建立了声誉，并且这个细分领域有一个你所创造或加速的推动力，这个推动力将持续足够长的时间，让你超越自己的“支出率”，存钱并进行投资，创造并购买可以长期为你带来红利的资产，对世界产生有意义的影响，获得一定的地位，确保新的机会不断涌现，并让你每天都能做自己热爱的事情，直到生命的尽头。

这就是纯粹的创造性喜悦。

如果这听起来像是白日梦，事实是，这并非如此。我们每天都在体验这种纯粹的创造性喜悦。我们热爱在 Category Pirates 上的工作。我们对在写作及其他领域所获得的传奇性机会心存感激。而我们与您分享这些经验的“灵魂目标”是希望你也能茁壮成长，并体验到这种创造性的喜悦。我们认为，世界需

要更多像你这样具有创造力和创新精神的人，通过从事传奇性的工作来过上传奇性的人生。

我们希望你能从中领悟到：这是完全可能的。

如果你已经读到这里，那么应该很清楚，显而易见的创作者和非显而易见的创作者都可以成为类别创造者。然而，显而易见的类别创造者通常在生命周期较短的细分市场中建立声誉，可能需要在职业生涯中多次从一个显而易见的类别跳到另一个显而易见的类别，以保持相关性。而非显而易见的类别创造者则通常需要更长的时间来建立自己的声誉（他们通常是从零开始创建一个新的细分市场/类别），但他们的相关性通常比显而易见的类别创造者持续更长。

真正测试你是否已经超越并成为真正的类别创造者，实际上归结为一个问题：

“你的类别是什么？”

如果你问 100 个人这个问题，那么这 100 个人应该都给出完全相同的答案。

为了说明这个原理，Cole 海盗在 Ship 30 for 30 课程中会问一组作家：“Ryan Holiday 的类别是什么？”在 3 秒钟内，Zoom 聊天中的每位作家都在不断地重复一个词：

- 斯多葛学派

这就是测试。

（Ryan Holiday 的前几本书涵盖了完全不同的主题。但当他的“斯多葛学派”作品开始获得关注时，他全力投入，并继续围绕斯多葛学派写作，直到最终他因这一领域而闻名——如今他已完全掌控了这一类别。）

当你的工作、对类别的贡献，以及长时间的持续输出，使得 1-2-3-4 个词能够清晰地概括你的类别时，如果 100 个人中有 100 个人在描述你时都会说出相同的词，你就成功了。

你成功的原因在于，一旦这种情况发生，任何人进入你的类别都会立即被拿来与你进行比较。

“你写的是斯多葛学派？那很酷——你就像 Ryan Holiday！”

商业模式：类别之王的经济学

根据我们的研究，类别之王经济学指出，[类别创造者能够占据其类别 76% 的市场份额。](#)

用通俗的话来说，这意味着当你成为某个类别或细分市场（无论大小）的类别之王时，你将从该类别的增长中受益最多的人。例如，如果 Ryan Holiday 是斯多葛学派教育类别中毋庸置疑的类别之王，那么随着斯多葛学派这一类别的日益流行，在所有撰写和思考斯多葛学派的作家和思想家中，Ryan Holiday 将是受益最多的人。他将获得大部分的收益（76%），而其他模仿者只能争夺剩下的 24%（永远陷入“更好陷阱”）。

为什么？

因为在 2014 年 Ryan Holiday 写《障碍即是道路》之前，几乎没有人以实用的方式写过斯多葛学派。而自那时以来，又有谁出版了更多关于斯多葛学派的书籍、内容和教育媒体？没有人。当你在 Google、YouTube、Facebook、Instagram、Twitter、TikTok、Medium、Quora 或任何其他重要的数字平台上输入“斯多葛学派”时，你要么立即发现 Ryan Holiday，要么看到成千上万的作家在写斯多葛学派并引用 Ryan Holiday 的作品。

他赢得了这个类别。

因为他创造并重新定义了它。

Ryan Holiday 失去对斯多葛学派类别主导地位的唯一方式是：

- **放弃它。**也许再过十年，他会决定已经赚到了足够的钱，对写作斯多葛学派不再感兴趣。但即便如此，他仍然可能因这一细分领域而闻名——

只要对这一类别的兴趣依然存在，他的作品也将继续有影响力（除非有人出现并重新定义这个类别）。

- **被“细分化”**。Ryan Holiday 以斯多葛学派著称，但他可能失去主导地位的情况是，另一个创作者出现并创建了一个新的、更大的类别，而斯多葛学派只是其中的一个“细分”。但即便如此，只要斯多葛学派作为一个细分领域仍然具有相关性，Ryan Holiday 的作品也会继续保持影响力（这正是成为类别之王的强大之处）。
- **大品牌谎言**。另一种可能的情况是，一些成功的传奇创作者在达到一定的成就后，可能会陷入“大品牌谎言”的陷阱。他们忘记了使他们成功的是他们所创建的独特新类别，而不是他们个人的“品牌”。（人们之所以知道 Ryan Holiday，是因为他对斯多葛学派类别的贡献，而不是因为他的名字叫 Ryan Holiday。）一旦这种情况发生，作家/创作者就会停止宣传他们的类别，而开始更加关注自身的品牌。他们书上的名字会变得越来越大，而社交媒体内容则会逐渐偏向于谈论“他们自己”，而不是他们的类别。直到有一天，他们完全停止关注自己的类别，这就给了其他作家或创作者机会，继续发扬这个类别。所以，请千万不要掉进“大品牌谎言”的陷阱！

是类别成就了创作者，而不是相反。

当你因拥有一个细分领域而闻名时，你就巩固了自己的职业生涯。

你不必担心被“取代”。（越多的人试图取代你，他们就越加强了你作为类别之王的地位！）

你不必担心未来没有收入。（只要你的类别保持相关性，并且你继续宣扬和推广它的重要性，你就会作为作家和创作者兴旺发展。）

最重要的是，你不必在其他人的类别中争夺需求。（你独立存在。）

传奇作家，但没有类别设计

Malcolm Gladwell 的类别是什么？

你知道他是一位传奇作家，但他的类别叫什么？

如果你问 100 个人，Malcolm Gladwell 的类别是什么，他们会说出相同的 1-2-3-4 个词吗？（Ryan Holiday 的是“斯多葛学派”，那么 Gladwell 的是什么？）

事实上，你不知道（我们也不知道），这是比大多数作家和创作者意识到的更大的问题。成为一位传奇作家以及显而易见或非显而易见的创作者固然很棒，但将类别与语言紧密相连才是类别创造者的关键。你能清晰地知道他们是谁、他们写什么，并且能用一句话——有时甚至一个词（斯多葛学派）——来概括。当这种情况发生时，口碑营销就会迅速传播。你只需说 1 到 2 个词，就能总结出“那位作家”是谁、他做什么、写什么以及为什么这很重要。但是，你如何解释为什么人们应该读 Malcolm Gladwell 的作品呢？

“嗯……他讲这些故事……而且它们都不太相关……但它们真的很棒……基本上他是一个非小说类作家……嗯，这些故事又都有联系……”

当你的读者无法使用相同的语言来向世界解释你是谁、你写什么以及为什么这很重要时，口碑营销就很难点燃。

而如果有人想让你读 Ryan Holiday 的作品，他们只需说：

“哦，你应该读他的作品。他写的是斯多葛学派。”

这点非常重要——在小说领域更容易理解：

世界上有无数的“惊悚小说”作家。

所以，要“脱颖而出”的方式并不是在书封面上把你的名字字体弄得比其他人都大。（这听起来可能很荒谬，但这确实是出版商使用并认为最好的策略。）

真正让你“脱颖而出”的方式是通过语言来改变类别。

宁可成为不同类别的王者，也不要做广泛、饱和类别中的小角色。

- “你应该读 John Grisham 的书。他写的是法律惊悚小说。”
- “你应该读 Stephen King 的书。他写的是超自然惊悚小说。”
- “你应该读 Agatha Christie 的书。她写的是侦探惊悚小说。”
- “你应该读 Lee Child 的书。他写的是军事惊悚小说。”

你推广的重点不是你自己，也不是你的“写作热情”，而是你用来描述自己类别独特性的新词汇。（“这不是一般的惊悚小说。这是军事惊悚小说！”）

这意味着，作为作家，同时也是你背后推动力的营销者，你的工作就是将“正确的词”放到“正确的人口中”。

这就是让人们谈论你和你的作品，巩固你类别之王地位的方式，也是打造一个能够“为你的派对买单”的传奇职业生涯的方法，这将伴随你一生。

第三章 内容为空的营销

营销人员如何被忽悠着在各处说了些无关痛痒的话

（以及为什么这反而是一个传奇性的机会）

现在让我们来谈谈营销。

内容营销是一个 4000 亿美元的产业。预计到 2024 年，这一产业将再增长 2700 亿美元，总额将接近 7000 亿美元。

但“内容营销”这个概念涵盖了从内容创建到分发再到内容管理的一切。例如，2020 年，企业内容管理行业的估值为 470 亿美元，预计在未来五年内将翻倍至超过 1050 亿美元。换句话说，在 7000 亿美元的内容营销行业中，20% 的市场专注于“管理”已创建的内容。

那么，内容到底是什么？

更重要的是，尤其是在企业和 B2C 公司中，有多少内容是值得阅读的？

你上一次点击公司博客文章、打开公司新闻通讯或收听公司播客并感叹“哇，我真高兴点了这篇文章！”是什么时候？事实是，大多数内容营销都是“垃圾”（正如法国人所说的“garbagé”），这反而为那些愿意挑战传统智慧的人提供了我们这个时代最伟大的营销机会之一。

在这个庞大的内容营销领域，“内容管理”子类别的增长速度比以往更快——然而，根据 Content Hacker 的数据，B2B 公司最常外包的活动是内容创建，差距明显。在接受调查的 B2B 组织中，86% 表示他们外包了内容创建。紧随其后的是内容分发，只有 30% 的 B2B 组织表示他们外包了这一活动。编辑规划占 11%。内容策略和内容技术各占 10%。

现在让我们把这两个数据点连接起来。

- 一方面，“内容管理”正以惊人的速度增长，内容的创建带来了更多需要管理的东西。
- 另一方面，“内容创建”通常是最常外包的营销活动。这意味着公司正在推卸“内容”最重要的部分，也就是每一个创意的产生。

那么，谁在提出这些想法呢？

正如我们在《“我”病》这本小册子中提到的那样，如今许多营销人员（不幸的是）感染了 Gary Vee-D，这是一种“内容病”，让创作者和公司都相信内容创作的全部目的就是“去做”——而且要尽可能频繁地去做。记录一切，对吧？内容是否优质不重要，是否有价值也不重要。只要声音够大，频率够高就行了。“每天发布 200 条内容！” Gary Vee 和其他数字营销骗子让大众相信，只要“做了”就意味着成功。更多就等于更好。你在赢。因此，营销人员普遍采用了这种“喷洒祈祷”的策略——100%的重点放在输出上，而几乎 0%（好吧，这可能有些夸张，但你明白我的意思）放在内容的质量以及实际传达的内容上。

结果是，创作者和企业都在实施“更多内容、更频繁”的策略。

再一次强调，在即将达到 7000 亿美元的内容营销行业中，20%的市场专注于“管理”所创建的内容。其余 80%则外包给了代理机构、合同工、分析师和“专家”，他们的“伟大创意”是让你每天在 LinkedIn 上发布 12 次自我（或公司）名言图，比如“努力是成功的秘诀”和“小胜大赢”。

这就是我们所谓的“内容为空的营销”。

内容为空的营销：到处说着无关痛痒的话的艺术

在我们的迷你书《闪电打击策略》中，我们曾提到，过去的广告传奇人物（如 David Ogilvy）之所以成功，并不是因为他们采用了“覆盖率和频率”的策略。覆盖率和频率意味着“看到我品牌的人越多（覆盖率），看到的频率越高（频率），我们的情况就会越好”。实际上，这些广告传奇成功的真正原因在于他们在顾客的心中占据了一个特定的位置（一个类别）。

我们的朋友和老师，硅谷秘密攻击营销大师 Rick Bennett 的思维模式是（我们在此稍作改述）“如果这些营销费用是公司最后的资金，我们如何创造一个广告，或进行一次快速打击，让公司在一次营销行动中取得成功”。他多次成功做到这一点，其中我们最喜欢的一个案例是“I will not give my lunch money to Siebel”广告，该广告帮助 Marc Benioff 的 Salesforce.com 强调了云计算相对于客户端/服务器的成本优势。

这与“撒网祈祷”策略完全相反。这种基于截然不同观点的内容，旨在通过一次打击产生巨大的影响。它被设计为让人们讨论你的不同之处，最终使你的观点扎根并成为他们的不同之处。记住，传奇性的类别营销推动的是口碑传播。这意味着你对“内容创建”的思考应该遵循以下蓝图：

1. **你的观点是什么？** 你究竟在说什么？你在引导人们的思维朝哪个方向发展？（如果你在引导他们朝着与其他人相同的方向发展，你就是噪音的一部分。避免成为噪音的一部分的唯一方法就是字面意义上的不要说相同的话，也不要引导他们的思维朝相同的方向发展。）
2. **采纳这个观点的结果是什么？** 当有人遵循你的思维路线时，他们最终会到达哪里？是耶路撒冷？还是拉斯维加斯某教堂地下室的房地产翻转研讨会？他们的结果是渐进的，还是指数级的？在 1 到 10 的尺度上，在倾听、消化并内化你的新观点前后，他们的生活（或业务）有多大的不同？
3. **你如何让你的超级消费者听到并采纳你的观点？** 让你所在类别中最具影响力的人推广你的观点，是实现持久、指数级增长的最快途径。这意味着你的主要关注点不应该是让“任何人”听到你的观点，而是利用超级消费者的关注和热情。你的任务是将正确的词语（你的观点）放在正确的口中（你的超级消费者，稍后我们会谈到如何做到这一点）。

据估计，在 70 年代，普通人每天看到的广告数量在 500 到 1600 之间。到 2007 年，这一数字上升到每天 5000 个广告。而在 2021 年，据估计“普通人每天接触到的广告数量在 6000 到 10000 个之间”。这包括你用作网络摄像头的相机品牌、你桌上的咖啡杯上的标志、你 T 恤上的名字，等等。

现在再加上亿万条“内容为空”的社交媒体帖子。

- “追随你的激情！”
- “数据是未来！”
- “首先，你必须爱自己！”
- “真实的领导力是最好的领导力！”
- “公司必须关注文化！”

所有这些内容为空的观点都是噪音。就像公司们会误以为建立成功企业的关键是让你的品牌比其他品牌走得更远、更快、更频繁一样，整个内容营销部门也会误以为成功的关键在于“说了什么”的内容本身并不重要，重要的是“无论说什么”是否被最多的人看到，并且频繁地被看到。

商业世界无意间创造了一个内容营销工业复合体（而它自己甚至都没有意识到）。

一个内容营销部门的供应链是这样的：

- 你想出一个内容创意
- 你撰写内容
- 你编辑内容
- 你管理内容的撰写和编辑
- 你发布内容
- 你请求其他人发布内容
- 你付费提升/推广内容
- 你付费让其他人发布、分享并增加内容的反向链接
- 你管理内容的发布、分享和反向链接
- 最后，你统计内容积累了多少浏览量、点赞、评论、分享、反向链接，以及（或许）销售额。

其中只有一个步骤是关于内容的质量（你的差异化观点）。

其他 9 个步骤都是为了放大内容（这意味着，如果你一开始就没有差异化的观点，那这其他 9 个步骤到底是在服务什么？仅仅为了更多而更多？）。例如，我们知道播客领域的一些人，他们的听众流失率在 70-80%之间。结果，他们花费越来越多的时间、金钱和技术在“新听众获取”上。他们这样做是为了保持下载量不下降，以便继续维持他们的赞助费率。

而不是通过创造一个全新类别并在其中提出一个截然不同的观点来实现增长策略，这些创作者只是往他们内容为空的营销垃圾堆里倒更多的油。我们在营销组织中看到的心态完全相同。更多内容用于更多潜在客户生成，更多漏斗来抓取更多潜在客户，更多内容用于更多潜在客户培育，等等。

在“客户旅程”的每个阶段，“更多内容”都是“答案”。

商业世界无意间创造了这个内容营销工业复合体，因为“这种复合体被认为会追求自身的经济利益，而不顾社会和个人的最佳利益，甚至往往损害社会和个人的利益。”例如，内容管理平台是如何赚钱的？他们需要那些拥有一个问题的客户，这个问题叫做：“我有太多内容需要管理。”内容管理系统（CMS）

市场估值为 620 亿美元。在这个市场中，有像 Contentstack 这样的初创公司，该公司在 2021 年筹集了 5750 万美元的 B 轮融资。这些公司构成了一个既是问题也是解决方案的类别。问题是，“我们有太多内容。”解决方案是，“使用我们的平台来管理更多的内容。”于是内容营销工业复合体不断壮大，正如维基百科对工业复合体的定义所述，“工业复合体可能会通过维持对社会有害或低效的系统来获取经济利益。”

但这只是冰山一角。

由于社交媒体是“免费”使用的，并且有可能接触到数亿潜在读者、听众、观众，甚至是客户，营销界认为无脑输出是“免费内容营销”的秘诀。

但“免费内容营销”真的免费吗？

首先，注意管理一个公司的内容营销工业复合体所涉及的所有步骤。劳动资源（合同工和全职员工）以及企业软件成本都不是小数目。记住，到 2025 年，内容营销的支出将接近 7000 亿美元。难道公司不能更好地分配这些宝贵资源，而不是浪费在那些无用的内容上吗？把这些钱返还给股东，让他们更明智地投资，不是更好吗？（如果华尔街聪明的话，他们会在财报电话会议上询问公司在内容营销上花了多少钱，然后根据这个金额来降低公司估值！**ARRRRRRR!**）

其次，虽然你可能不为它付费，也不向你的读者或客户收费来消费你的内容，但你确实在花费他们的时间。当他们意识到自己花费宝贵的时间去消费了空洞的内容，或观看了你采访客户却只听到一个变相的推荐时，你让他们情感上感到失望。“我们相信云和 AI 的力量能数字化转型我们业务的关键部分。我们的关键学习是，这是一段旅程，而不是终点，为了在新数字世界中取得成功，你必须沿途迈出小步。”

这不是“内容”。

这是胡言乱语。

当内容营销人员这么做时，他们教会了读者、听众、观众和潜在客户（以及投资者）不要再关注他们。

你关心的客户（你的超级消费者）并不愚蠢，他们能够识别出那些重复陈词滥调的内容。

营销领域已经混淆了活动与结果。

最后，内容为空的营销导致了更容易、更快、更廉价的输出。输出是显而易见的。输出让人看起来营销部门在做些什么。“你不觉得我们新的白皮书、YouTube 视频、博客文章和播客很棒吗？你不这么认为吗，Sally!？”

更容易、更快、更廉价的输出导致了更多的内容需要管理（“我们已经说过‘努力工作成功的秘诀’了吗？也许这次我们应该说‘真正的赢家努力工作’。看来我们需要升级我们的内容管理系统了！我们有很多内容要管理！”）。更多内容需要管理意味着用于创建差异化、全新、优质内容的资源更少。

用于创建优质内容的资源减少（或内容创作的外包增加）导致了更多内容为空的营销。（我们的内容营销结果不佳的解决方案怎么成了‘更多内容’!？）

于是，内容营销工业复合体的毛线团不断滚动和壮大。

……但请继续跟随我们，因为在这疯狂之中，对于像你这样的海盗来说隐藏着一个巨大的机会。

显而易见的谎言营销

- 2020 年，SEO 行业的估值达到了 800 亿美元。
- 公关行业为 880 亿美元。
- 社交媒体管理行业为 140 亿美元。

如果你是一位创始人、高管、投资者或小企业主，并且曾经雇佣过 SEO 公司、公关公司或社交媒体机构，他们在提出引人注目的创意方面表现如何？大多数情况下并不好。他们的工作基本上就是创建毫无实质内容的内容，然后将其投入算法，群发给记者，并到处推销，希望能为你的网站带来一两个反向链接。

在这种“策略”下（如果我们甚至可以称之为策略）创建的电子邮件和社交媒体帖子，实际上是在说，“我们正在到处喷洒我们的垃圾。你喜欢吗？”

但这仅仅是个开始。

其中一个最具影响力的“内容营销技巧”就是我们所谓的“显而易见的谎言营销”。

Gary Vee 写了一本关于此的书，名为《Jab, Jab, Jab, Right Hook: How To Tell Your Story In A Noisy Social World》（《左勾拳，左勾拳，左勾拳，右勾拳：如何在喧嚣的社交世界中讲述你的故事》）。

这本书及其对应的策略是字面意义上的假装“提供价值”几次，然后突然向读者、观众或听众提出你的要求。（而当你提出要求时，加入一个“显而易见的谎言”以使其听起来更“真实”）。

在社交媒体上，这意味着发布几张“励志”名言图片——“不要在意那些仇恨者。他们只是嫉妒。”——然后进行推销：“嘿，#奋斗部落！只想说声周一快乐，今天只需半价就可以购买我的‘从零到真我’课程！”

通过冷邮件，这意味着开头写上类似的内容：“嗨，Christopher！我只想说我非常喜欢你最新一期的《不同之路》播客。你的播客真的很特别。我非常喜欢你最近邀请的<插入上期嘉宾的名字>。不管怎么说，我只是想问问你是否有兴趣在你的网站上发布我其中一个毫无实质内容的博客？当然是完全免费的。”

在公司博客上，这意味着非常刻意地不在免费博客文章中包含任何“过于有价值”的内容（记住，内容为空的营销秘诀就是内容不是价值的真正所在——你得付费才能获得那些！），而是使用“免费”的博客文章作为诱饵，迫使读者提供他们的电子邮件、订阅你的新闻通讯，或者进入你的销售漏斗。如果他们订阅后发现更多毫无实质内容的内容，那就更好了。毕竟，最好的新闻通讯都是由薪资低廉的实习生写的。

大多数营销人员已经内化了以上所有内容，并且相信与读者、听众、观众和潜在客户“建立关系”的最佳方式是通过恭维他们（用显而易见的谎言），激励他们，稍微“真诚地”吹捧他们，然后再突然向他们推销。（[砰！啪！叮！](#)）但当你这样做时，真正传达的信息是，“嘿，我认为你很愚蠢，我认为你会被骗到这些愚蠢的策略——用垃圾内容裹上虚伪的恭维。”

你是在通过侮辱读者的智商来开始与他们建立关系。

（不知怎的，这居然成了营销中的“最佳实践”。）

当你停下来仔细观察时，令人惊讶的是，内容世界中有多少是毫无价值的——与此同时，有多少人到处宣扬，“你必须提供价值！不要忘记提供价值！内容为王！要真实！”（有没有注意到，许多谈论真实性的营销专家看起来非常不真实？）

从表面上看，大多数内容营销人员根本不知道这意味着什么。

但他们听到某个社交媒体大师说过（120 次），所以这一定是对的。

3 个关于内容营销的大谎言（以及它们带来的巨大机遇）

如果你自己都不愿意为其付出时间或金钱，为什么要发布它？

如果它不够传奇，为什么要做它？

（只要你从“传奇的数量”转变为“传奇的内容”这一思维方式，你就会脱颖而出。）

每当我们在这个话题上挑战人们时，尤其是在大型企业公司中（在那里，成功的唯一标准就是在圣诞节前完成任务并提交报告），我们通常会听到两个回应：

第一个是，“传奇标准太高了！你不觉得这不合理吗？”

在 NBA 打球是一个高标准。进入麻省理工学院或茱莉亚音乐学院是一个高标准。成为一名医生是一个高标准。为什么让数百万人阅读你的作品、收听你的播客、观看你的 YouTube 视频——更重要的是，成为客户并与贵公司消费——就不是一个高标准呢？这种自负从何而来？

我们告诉你：这种心态来自于以下事实：a) 每个人都在消费营销内容，所以每个人都认为自己是营销人员，b) 社交媒体是免费的，电子邮件是免费的，所有这些数字营销机制表面上都是“免费”的，这大大降低了入门门槛，c) 看到青少年因为做了 15 秒的舞蹈或者[吃了几个汰渍洗衣液包就爆红](#)，导致世界认为“哦，走红并不难。看？那个青少年做的事情很愚蠢，但还是火了。”

但是……

1. 并非每个人都是营销人员，更不用说擅长营销了。仅仅因为某人在“做营销”或他们的职位头衔是“高级营销总监”，并不意味着他们在市场上做出的决策是明智的或有效的。
2. 社交媒体易于使用但极难掌握。虽然入门门槛很低，但顶级 1%和其他 99%之间的技能差距却非常大。
3. 病毒式传播不是，也不应该是你的目标。（每个人都会在路边的车祸旁慢下来，但这并不意味着你应该撞车。）任何人都有可能走红，而大多数时候这种情况是偶然发生的。“走运”不应成为你的核心策略。记住：没有人欠你他们的注意力。

第二个是，“有时候我们只需要把事情做完。”

当然，我们理解这一点。

我们这些海盗往往也倾向于“把事情做完”而不是“什么都不做”。

战略性的问题是，我们在做什么？

这种情况应该是很少见的。意思是：在一年中，你不得不做出决定，“啊，你知道吗？这已经够好了。我们发布它，然后继续前进吧。”这种情况应该是极少的。如果真的发生了，并且你必须这样做，那么我们同意：做出不完美的一步比完全不采取行动要好。

但当这种情况成为你的主导状态时，你就有问题了。因为现在你正在构建一个优化平庸的过程和“内容供应链”。

不要把活动与结果混淆。

我们相信，人们之所以会有“这是一个高标准”或“有时我们只需要把事情做完”的想法，是因为整个内容营销世界中正在积极传播的 3 个大谎言——这些谎言让人们误以为营销很简单，任何人都可以做。最糟糕的是，伟大的内容营销的关键不在于关注内容的质量（创意、观点），而是营销、分发、发布计划、内容管理等等。

新闻快讯：如果你发布的内容毫无实质内容，那么在什么时间发布是无紧要的（ARRRRRR!!!!!!）。

谎言一：“最有价值的营销形式是你的个人故事。”

在互联网上，这个谎言正以前所未有的规模传播。

在一个营销群里，我们最近看到一位“营销人员”向其他“营销人员”提供建议，声称推广创业公司最好的方法是分享创业公司的历程。

然而，这里缺少一个非常重要的细节：只有当你能将你的旅程转化为对你的客户有意义的东西时，这种方法才有效。

因为没有人真正关心你。

举个例子，假设我们三个人成立了一家房地产咨询公司，专门与那些想扩大 Airbnb 房产组合的业主合作。一个典型的营销人员可能会说，“推广你的业务最好的方法就是分享你自己的个人故事。”

好吧，我们来试试。

“大家好！周二愉快。只是想告诉你们，今天我们又签了 3 个客户。很棒，对吧？是的，所以 Pirate, Pirate & Pirate 房地产公司的业务发展得不错。明天继续关注我们，不要忘记努力奋斗哦！”

这种方式能让你的超级消费者全神贯注地关注你吗？

（答案是否定的。）

现在，让我们换个思路，不再专注于我们自己的故事，而是把目标客户和他们的故事、需求和愿望放在首位，再试一次。

“Airbnb 业主们，周二好！你们知道现在是什么时候了。每周二，我们都会向你们展示一个我们认为被低估的出租房产，解释原因，并带你们了解如何在自己的房产组合中提升这种类型房产的价值。只要修复一些小问题，就能立即增加你们房产的价值。我们想确保你们学到所有需要知道的知识，以最大化你们的房地产回报。如果这个视频和指南中的任何内容让你感到困惑，请留言，我们会在指南中添加一个单独的问答部分。”

这两个例子之间有着天壤之别。第一个例子专注于“我，我，我”，而第二个例子则专注于“你，你，你”。

那么，这是否意味着你不应该分享任何个人内容？当然不是。无论你是在为自己还是为公司创作，重要的是，任何个人故事、轶事或细节都必须支持你的使命，即教育、赋能甚至娱乐读者、观众、听众或客户。**他们必须是故事的主角。**如果他们不是，那么你就染上了“我病”，你的整个策略都是基于人们认为你（或你的公司）很棒，并选择因此给予你他们的关注（或者金钱），因为他们认为你拥有他们没有的东西。

这是一种短视的雇佣兵心态。

谎言二：“我说的任何话都有价值。”

这是 Pirate Cole 在他的代笔公司中遇到的一个大问题。那些非常成功的企业家、高管、投资者，甚至奥运冠军和格莱美获奖音乐家，会签约来定位自己为思想领袖，但在对话中却往往没有什么实质内容可说。“如何成为一名有效的领导者？嗯，你必须是真诚的，这很重要。你还要激励你的团队，并且要以积极的态度出现。”真是开创性的观点，汤姆。了不起。

问题在于，那些在职业生涯中取得了一定成功的人往往开始自我陶醉，认为每个人都应该因为他们的成就而关注他们。然而，他们没有意识到的是，“打篮球”和“解释如何打篮球”是完全不同的技能。（这就是为什么迈克尔·乔丹被认为是历史上最差的篮球队老板之一。）

Pirate Eddie 在那些被付钱来做“思想领袖”的专业人士中也遇到了同样的情况。在为《哈佛商业评论》撰写文章的几年间，他经常会收到其他咨询伙伴、高管和商业专家的请求，想要帮助他们在《哈佛商业评论》上发表文章。他会分享他与编辑多年前总结的公式：

1. 拥有一个颠覆传统智慧的挑衅性观点，
2. 用强有力的数据或令人信服的案例研究来支持这个观点，并且提出广泛适用的见解和启示，这些见解对多个行业的广泛受众都有用。

大多数情况下，Pirate Eddie 得到的回应是茫然的表情，以及“呃……我只是想在《哈佛商业评论》上发表文章。你不能直接帮我实现吗？”的回答。

这就是那些被高薪聘请来表达观点的人给出的反应。

那么为什么会这样呢？

并不是因为他们不聪明，就像内容营销人员也不笨一样。通常更可能的原因是他们没有足够的勇气说出不同的观点。这是不是因为他们是懦夫？不是。这几乎总是归结为激励问题。他们通过倡导不同的观点所得甚少，但如果世界（或他们的合作伙伴或老板）不同意，他们则可能损失惨重。（脱颖而出意味着独自站在前线。）结果是，你在商业世界中看到的大多数“思想领袖”往往像万豪酒店的大堂一样。看起来“不错”，很“专业”，但整个设计策略就是尽可能显得平庸而“令人愉快”。因此，他们完全没有吸引力，毫无记忆点，且毫无差异化。

我们认识一位大型上市科技公司的首席执行官，他想要开设一个每周播客节目，但被法务部门和董事会阻止了，因为他们担心这位首席执行官可能会说出“错误的话”。

与此同时，世界上最富有、最有影响力的人之一，埃隆·马斯克，却在推特上发布恶搞比尔·盖茨的表情包。

相反，Pirate Eddie 在离开咨询公司后撰写的第一篇《哈佛商业评论》文章之一是关于为什么通用磨坊应该出售其谷物业务的。其论点（不同的观点）是，谷物品类在 15 年间下降了 40 亿美元。除非领导层相信碳水化合物和糖将再次大举回归，否则谷物业务不会比现在更有价值。但现实是，没有哪个高管愿意在自己任期内卖掉谷物业务。所以，当 Pirate Eddie 从大型咨询公司内部的“不要得罪任何人警察”的束缚中解脱出来时，他得以自由地撰写那篇文章，而在当时由尼尔森公司拥有的 The Cambridge Group 工作时，发表这种“不同”观点将是非常困难的，因为尼尔森公司和 The Cambridge Group 都有强烈的激励不去“捅娄子”。

公关行业和内容无营养的营销工业综合体让人们相信，“被视为思想领袖”的关键在于被看见。（“大家好，是我！”）而不是真的提供差异化的思考。而不是说出其他人还不敢说的话。而不是推动对话进入未知领域。而不是将一个品类从现有状态带到一个全新且不同的状态。相反，尽可能多地传播诸如“成为伟大领导者的关键是真诚”这样的建议。（如果这位“思想领袖”的建议随后被《福布斯》或《赫芬顿邮报》等二线商业出版物转载，那简直是本垒打。）

我们认为这种策略之所以成为公司及其高管普遍接受的“策略”，是因为在 27 个平台上散布没有差异化的思想，虽然代价不菲，但却是公司在不引起人

力资源、法律部门、董事会和一屋子高管注意的情况下，能够说出“任何”内容的唯一途径。于是，在所有的繁文缛节之后，公司成功地在各个地方说了很多空洞的话。

这就是内容无营养的营销。

这是一个巨大的问题。（也是一个巨大的、传奇性的机会，适合任何有几个脑细胞并愿意与众不同的人。）

谎言三：“关键在于有多少人看到我的内容。”

不，真正重要的不是有多少人看到你的内容。

而是有多少人被你的内容打动，并且愿意分享它。

而且关键不仅仅是分享的总量，而是要看你的“超级消费者”中有多少人在分享。如果你有 100 万次浏览量，但没有任何超级消费者的互动或分享，那这并不是一个成功的内容。但如果你只有 1 万次浏览，却有 1000 名死忠粉在疯狂分享你的内容，那么你就真的找到了正确的方向。

浏览量、点赞和关注都是虚荣指标。任何人都能获得浏览量。我们三个海盗也经常看一些我们并不真正关心的东西。它们可能一时吸引了我们的注意，但很快就被我们遗忘了（比如那些猫咪视频和沃尔玛里愤怒的凯伦们）。总体来说，浏览量是一个毫无意义的指标。

然而，分享却代表了某人的身份。当你在 Facebook、Twitter、Instagram 或 Pinterest 上分享某样东西时，不管你“分享”的是什么，它都在为你代言。分享距离你自己创作内容只有一步之遥。（这也是为什么净推荐值（NPS）如此有效，因为它要求你把自己的声誉与分享的内容联系在一起。）人们在网上分享某些东西，通常是因为那段内容成功地表达了他们自己无法表达的想法。例如，“这完美地表达了我的感受”就是人们在分享内容时常用的一句表达。

你想要的“覆盖率和频率”并不是那种你花钱购买的，也不是偶然获得的。

你想要的是通过努力赢得它。

你的内容目标并不是让人们只是去观看或点赞。你的目标是让人们为它疯狂。

收藏、分享、甚至发邮件给三位朋友，主题是：“立刻阅读这个。”你要做到让读者们主动期待你的下一篇内容，无论是博客文章、新闻通讯、YouTube 视频，还是播客节目。你的内容应该如此与众不同（也就是提供全新的、有价值的、差异化的思考），以至于你会收到超级粉丝发来的邮件说：“嗯，嗨？只是想确认一下，这已经两周没有发布新内容了，我都快‘戒断’了。有没有新内容要发布？”（我们听到不少海盗说他们对我们的每周迷你书就是这种感觉。当他们收到时，会停下手头的工作，从冰箱里拿一瓶冷饮，关上门，一口气读完。这对我们来说是世界上最大的赞美——*ARRRRRRR!!!!!!!!*）

现在，如果你读到这里，心里在想：“好吧，伙计们，这听起来需要做很多工作，”很遗憾地告诉你，你可能感染了严重的“加里·维伊病”。我们深表同情……也许喷点玻璃清洁剂会有帮助？

市场营销人员不知不觉中内化了一个错误的信念，认为人们欠他们注意力。因此，你不需要为它努力，也不需要在你创造的东西上投入时间、关注和用心。你只需要记录、发布、拍摄、发表、加油、忙碌、搞搞砸。

不要将策略与战术混淆

我们在这里最后想指出的是，内容营销人员（以及雇佣他们的公司）常常混淆“策略”和“战术”。

简单地说：

- 策略=你面对的方向（你是向北还是向南？）
- 战术=一旦你知道自己面对的方向，你将如何到达那里（乘飞机、坐巴士还是乘船？）

你发布内容的时间是一个战术。你应该创建视频还是博客文章是一个战术。类似于“如何使用 Twitter 进行商业推广：15 个提升品牌的技巧”这样的文章充满了战术建议。“与拥有大量受众的人互动；使用 Twitter 列表管理你的信息流；瞄准热门标签，”这些都是细枝末节的战术。

但这些战术与你的策略毫无关系。

而你的策略与实际所说的内容息息相关。

内容营销世界如此痴迷于战术，因为战术很容易执行。“我只需要按下哪一个按钮，我的内容就会成功？有没有新的技巧？”让某个社交媒体专家告诉你，为什么在下午 3 点而不是 4 点发布内容如此重要，这实在是容易多了。

真正难的是，坐下来认真思考你所在领域中的对话的前提。你是否同意或不同意传统的观点？为什么？你是如何得出结论的？这个结论是否新颖且与众不同？如果不是，从头再来，重新思考。

策略，就是你思维所面对的方向——因此，也是你在引导读者、观众、听众和客户思维的方向。如果你的“思考”与其他人相同，你就是噪音，只是令人不快的滚动内容。然而，回到我们这一章的开始：86%的 B2B 公司表示他们将内容创作外包。

他们正在外包整个“内容”供应链中最重要的部分：核心思想，大想法。

这就是为什么，当大多数公司和高管开始寻找内容创作者时，他们往往感到失望。因为他们其实并不只是想要一个内容写手或代笔作家

他们真正寻找的是一个“代思考者”。

而与众不同的思考并不是你能轻易在 Upwork 上找到的商品。

一个传奇机会：通过少做事来说更多话

请记住，内容营销部门的供应链是这样的：

- 你想出一个内容创意
- 你撰写内容
- 你编辑内容
- 你管理内容的撰写和编辑
- 你发布内容
- 你要求他人发布内容
- 你付钱让他人发布、分享并做反向链接
- 你付费推广内容
- 你管理内容的发布、分享和反向链接
- 然后你统计内容获得了多少浏览量、点赞、评论、分享、反向链接以及（也许）销售额

我们看到的巨大机会在于反转这个金字塔。现在，内容营销供应链中的“创意”部分，即核心思想，“思考”的优先级最多只有 10%。大多数公司（以及内容营销部门）过度投入资源来编辑、发布、交叉发布、推广和管理内容，却严重忽视了雇佣一位传奇记者、代笔作家或世界级内容创作者来引导方向的重要性。事实上，我们认为，大多数大型公司若能将内容营销部门的人员减少 50-90%，并将这些资源重新分配到发布更高质量、更具差异化的内容上，即使频率减少，他们的表现也会提升 100 倍。（不打算自夸，但《Category Pirates》就是一个完美的例子。我们几乎没有大张旗鼓地推广我们的新闻通讯，但在创纪录的时间内，我们已攀升至 Substack 排行榜的前列。这是因为我们把绝大多数时间都花在思考、讨论和精炼我们要说的话上，而不是拼命推广月度“内容日历”中能塞进去的平庸想法。）

这对营销界的各种角色意味着什么呢？

- **如果你是 CEO 或创始人**，你的独特见解是什么？你解决了什么问题？你为什么像所有传教士那样关心你的行业、公司和产品？为什么别人应该关心？你想为他人做出什么改变？如果不给自己时间去做一些不同的思考，你就不会有新鲜的想法。在被一场场 Zoom 会议压得喘不过气来的情况下，你很容易被淹没，连自己的思绪都听不见……更别说真正思考了。CEO 中的“E”代表传教士。而在开始传教之前，你需要知道自己真正的想法是什么。
- **如果你是 CMO**，认为你需要在尽可能多的不同营销平台和学科上精通的想法是错误的。再强调一次，这些都是战术——作为 CMO，你的首要任务是策略。如果你打算在这些机制中插入“商业成功的关键是为客户提供价值”这样的内容和总体观点，那么是否懂得如何运行 Facebook 广告或设置 Mailchimp 集成真的无关紧要。相反，我们建议你将 99%的时间花在阅读（比如这些迷你书）、思考、质疑自己的思考、与他人辩论自己的思考上，并花大量时间与客户接触，得出不同的结论，然后拒绝接受传统的前提，并问自己为什么。你的工作是不断从脑海中搜寻那些显而易见却被行业内其他人忽视的突破性想法。

- **如果你是营销经理**，并且想在公司内部产生巨大影响，你的路径不是“更多内容，更频繁地发布”。实际上，你应该做出相反的决定：更少的内容，发布频率更少，但更多资源专注于获取真正与众不同的思想（并拆除任何阻碍你实现这一目标的障碍）。当然，我们并不认为每年只写一篇世界级的博客文章是正确的策略（虽然这肯定比发布“奋斗！”的名言图要好得多）。你要设计的内容营销供应链是优化最高质量的同时不影响数量，反之亦然。数量是好的——但前提是高质量的数量。

- **如果你是一名内容写手**，并且厌倦了每篇博客文章只拿到 25 美元的报酬，那么最快提高你的价值（和收入）的方式就是提供差异化的思想。内容写手被视为商品，因为许多人认为他们的工作是“写 800 字”。好吧，这里有一堆字：“长颈鹿和一只拥有烤面包机业务的草泥马是关键，所以不要忘了，顺便说一下，吃米饭。”这些内容有价值吗？当然没有。字数是衡量价值的一个糟糕标准。这意味着，如果你以“按字收费”的方式作为内容写手，你就是在向公司表明你很容易被替代。（现在，GPT-3 技术已经可以做你做的事情了。）但是，如果你开始为你的“思考”收费，并为公司提供不仅仅是文字，还提供独特、前所未闻、未被发现的行业视角，突然间你就成了奢侈品。一家公司愿意为一个独特和差异化的观点支付多少？

如果你是一名中等水平的写手，平庸的营销人员，但拥有勇敢的思想，你可以赚得满盆满钵（*ARRRRRRRR!!!!*），帮助内容营销工业复合体重新找到灵魂。

（从商业角度来看，也能让现金流再次涌入）。例如，Pirate Cole 通过与初创企业创始人、公司高管和投资者合作，精炼他们的思考，并在互联网上大规模发布他们的独特见解，建立了传奇般的职业生涯（这就是为什么 Pirate Cole 的收费比你在 Upwork.com 上找到的“代笔作家”要高出 100 倍以上）。但这里需要注意的是，使这些内容脱颖而出的并不是“营销技巧”或“增长黑客”，而是那些推动思想进入未知领域的对话（以及一些“治疗会”，帮助有抱负的思想领袖鼓励他们，“不同是可以的”）。

不幸的是，从数据来看，内容营销世界就像一辆加速的肌肉车，而刹车已经失效了。

在未来几年里，我们可能会看到越来越多的公司陷入“更多内容，更频繁地发布”的陷阱。但在生活中，我们很少有机会可以如此显而易见地做出截然不同的选择。而且非常明显的是，大多数营销人员不会这样做。他们会继续大量生产软弱无力的内容——建立起他们日益扩大的内容空洞的营销工业复合体。

我们认为这是一个价值数十亿美元的机会，等待那些愿意“思考”不同的人去抓住。

第四章 思考的艺术

如何创建显而易见与不显而易见的内容

这就引出了一个问题……如何进行不同的思考！

什么是“思考”？

根据被誉为世界头号管理思想家的罗杰·马丁的说法，“思考”是在你通过一个现有的模式来看待世界时发生的事情。这是我们利用过去的经验来理解当下的方式——例如，当你开车时，这一点尤为重要。当另一辆车突然切入你的车道时，你会立即运用过去的经验，迅速打方向避免事故。你的反应挽救了你的生命。

但问题在于：几乎所有的思考都是罗杰所说的“反射性”思考。这意味着我们的思维框架基于过去的经验。

我们来玩个游戏：

慢慢读下列词语，并注意你脑海中的反应。

- 枪支
- 堕胎
- 地平论
- 亿万富翁
- 民主党人
- 共和党人
- 言论自由
- 气候变化 你注意到了什么？

你是否立即产生了反应？你是否已经有了自己的观点？

几乎所有的思考都是反射性的（即对刺激的无意识“反应”），而不是罗杰所说的“反思性”思考（即有意识地停下来反思过去的经验如何塑造了一个预设的思维模式，从而阻碍你考虑一个新的不同未来）。

例如，有人说：“如果你不支持第一修正案，那你就是反美的。”

听到这句话的人会产生一种反射反应——就像医生用小锤子敲打你的膝盖，你的腿立即弹起——然后他们立刻回应道：“我不是反美的！你居然这么想我，你才是反美的！”

这种交流更像是对我们同意或不同意的信息进行的思维转发，而没有任何真正的反思。

这就导致了世界上缺乏新鲜的思考。

真正的“思考”不是反射性的，而是反思性的。

你面对信息。

你意识到自己正在使用哪个模型来评估这些信息（即你用哪个“镜头”来看待问题）。

然后，在你做出反应、回应或屈从于你的反射性本能之前，你会停下来，首先考虑你正在使用哪个思维模式来审视这些信息。你训练自己去保持好奇，去问为什么，暂时搁置过去的观点、信仰和思维模式，敞开心扉去考虑一些不同的东西。

这才是“思考”。

（这与大多数人所做的“我对，你错”的乒乓游戏非常不同——你说，我说；你说，我说——没有人真正倾听或真正思考。）

大多数人所谓的“倾听”其实只是“等待说话”。

战略性（新鲜）思考的艺术

基于以上内容，“战略思考”这一可能是所有学术和商业领域中最被滥用且最被误解的短语之一，并不如大多数人所认为的那样简单。

绝大多数传统智慧和战略思维都在思考“过去的真实情况”。

- 哈佛商学院的学生在两年内会阅读大约 500 个关于过去的案例研究。

吉姆·柯林斯的《从优秀到卓越》完全是在比较类似的公司（基于过去的数据）。

麦肯锡自己的网站上也提到，战略是基于过去的：

“创造性的数据挖掘使我们能够产生独特的洞察力，并精细校准我们知道有效的战略；这些不仅仅是基于几个案例的理论主张，而是基于近百年经验的大样本学习的统计有效的战略。”

绝大多数关于战略思维的内容都来自学术界和战略咨询公司，而思考“过去的真实情况”深深植根于他们的 DNA 中。当你聘请大多数管理咨询公司时，你实际上是在购买对过去成功的详细分析。这正是像 Gartner 这样的技术分析公司所做的事情。他们解释的是过去。

学术界更进了一步。学者们如果没有对过去进行广泛研究，就无法发表文章。而任何新信息都必须经过其他教授的严格同行评审，这些教授是过去领域的专家。成为经济学或商学院教授的巅峰是获得诺贝尔奖，但诺贝尔经济学奖通常是颁发给几十年前完成的工作（基于更早的分析数据）！

这些都不是真正战略思维的准确或有效定义。

战略，在其最纯粹的形式中，是可能性的艺术。

它是考虑“什么可能成为现实”的过程。

- 需要发明什么样的新思维模式才能使这一切成为现实？
- 如果人们从现有的方式转向一种新的不同方式，会发生什么？
- 如果一种新的结果（我们之前没有考虑过的结果）是可能的，那会怎样？

例如：2008 年，当通过旧的思维模式来评估 Airbnb 的想法时，这个想法是没有意义的。因此，几乎每个风险投资家都说：“不可能。你不能把你的客厅当成酒店出租。这太疯狂了，可能还违法。万一有人在睡梦中被杀或者遭到强奸怎么办？而且你真的认为人们会愿意与陌生人共用厨房或厕所吗？”只有极少数投资者（包括世界级的风投公司红杉资本）有勇气和思维觉悟去问一个不同的问题——一个“思考”的问题：“为了让这个想法行得通，需要哪些条件？”最终他们得出的结论是，通过先前建立的思维模式来评估 Airbnb 的想法确实没有意义——但通过新的模式（一个并非难以想象的模式）来看，它是

意义的。事实上，十年内这种模式将完全被接受——因此“值得冒险”（这帮助红杉资本通过多轮投资将约 2.8 亿美元变成了超过 120 亿美元）。（每个传奇企业在起初都是一个愚蠢的想法，直到它不再愚蠢。）

但这种时刻很少见。大多数人（无论他们是否意识到）都被困在向后看的反射性思维中。因此，他们的“战略思维”退化成了一种用过去评估未来的练习（这也是管理顾问们如何“养家糊口”的）。但是，这种思维中没有关于“什么可能是正确的”（即可能性的艺术）的深思熟虑的讨论。只有关于未来假设如何不符合昨天的思维模式的反射性乒乓独白。

记住：一切之所以是现在的样子，是因为有人改变了过去的样子。

地球上一些“最聪明”的人却迷失了这一点。一些最聪明的人很久以前就停止了反思性思考。我们甚至可以说，被称为聪明人几乎注定会让你变得愚蠢。因为当你被称为“聪明”的时候，你会深陷于你舒适的过去。当你聪明时，你懂得很多。而大多数懂得很多的人被称为“专家”。这意味着他们已经知道一切。而当你已经知道一切时，从定义上讲，你是在使用旧的思维框架来考虑新的不同的未来。

这让你变得愚蠢。

所以，永远不要努力成为专家。

因为成为专家是新鲜思维的敌人。

在武术中有一句话叫“终生白带”……因为战斗就像生活一样。你要么在生活中保持谦卑，要么被生活所谦卑。

如何创作显而易见和非显而易见的内容

为了培养提出新颖创意的技能，我们首先必须定义什么是“思考”。

这就是原因：

- 显而易见的内容=迎合读者的反射性本能，讲述他们已经认同和相信的内容。

- 非显而易见的内容=教育人们思考他们尚未考虑或决定相信的内容，要求他们进行反思性思考。

理解这两种消费状态中的哪一种是你正在为之创作的，并在开始写作之前明确你与读者的“相遇点”，至关重要。如果你试图向处于显而易见状态（反射性）的读者提供需要反思和挑战自身思维模式的非显而易见内容，你将无法吸引他们的注意力，或者他们可能会因你未能迎合他们的先入之见而感到沮丧。相反，如果你向渴望非显而易见见解的读者提供显而易见的内容，你会让他们感到无聊，甚至可能因为浪费他们的时间而惹恼他们（“这太显而易见了！让我思考！”）。

反射性读者需要显而易见的内容。反思性读者需要非显而易见的内容。

了解你正在为谁创作以及他们的期望是什么（以及为什么）是成为传奇作家、创作者或企业家的关键。

显而易见/非显而易见的光谱

我们海盗是非显而易见的思考者、类别设计师和作家——并且显然偏向于以非显而易见的方式思考。

然而，我们想强调显而易见思维的重要性。事实上，当你是初学者时（试图学习任何东西），显而易见的行动步骤和渐进的见解正是你所需要的。如果你试图学习如何弹钢琴，而一个世界级的钢琴家坐下来开始讲解非显而易见的装饰变奏，你将不知道如何处理这些信息。此外，你会感到沮丧。你会觉得你寻求帮助的人没有站在你的立场上——这会触发你所有的恐惧，并进一步强化你是“新手”的认知。

显而易见和非显而易见的思维（和内容）存在于一个光谱上。对于不同水平的学习者来说，两者都是有意义且有价值的。（有时候你需要弹肖邦，而有时候你只需要弹《小星星》）。

但正如你即将发现的那样，成为传奇作家、创作者或企业家的艺术（和商业）在于找到从显而易见、渐进的指导转向指数级非显而易见思维的战略途径。

这就是让你成为独一无二的类别王者的原因。

这也是你能做出最大影响的地方。

问题、解决方案、结果

然而，为了向世界“推销”你的想法，你需要以清晰简洁的方式有效地传达每个想法的价值。

所有想法都有相同的 3 个组成部分：

- 问题
- 解决方案
- 结果

无论你写 6 个字、600 个字、6,000 个字还是 60,000 个字，都无关紧要。读者或客户不在乎你写了多少字，也不在乎你为构思这个想法付出了多少努力。他们关心的只是你正在解决的问题、你提供的解决方案以及你为他们解锁的结果。而为了决定你的“信息”或想法（类别）是否值得他们的时间，读者/客户会将你提出的问题、解决方案和结果的预期收益与他们自己的期望进行权衡。

- “如果我认为你描述的这个问题是真实存在的，那么这个未知问题长期以来给我的生活带来了多大的影响？”
- “如果我使用这个解决方案，我在解决这个问题时会变得多么有效？”
- “如果我解锁了这个结果，我将如何不同？我的生活将会怎样？”

传统智慧认为，考虑到这个简单的框架，你作为作家、创作者或企业家的任务是弄清楚如何比其他人更好地解决问题，或者如何提供更好的解决方案，或者如何解锁比竞争对手更好的结果。

但这是反射性思维（这意味着它是一个非常糟糕的策略）。你的任务不是看着别人的想法，屈从于情感上的反射（“我要击败你！”），然后试图创造“更好”的东西。你的任务是反思自己的思维模式，“思考”，并向世界介绍新的、不同的、耳目一新的想法。

以下是具体如何做到这一点的方法：

创作的 4 个阶段

作为作家或创作者，你实际上是一名“智力资本家”，你的任务是“思考”——然后找到将这种思考转化为净新增价值的方法。

创作有 4 个阶段：

- 最低价值：显而易见，显而易见
- 短期更有价值：显而易见，非显而易见
- 长期更有价值：非显而易见，显而易见
- 过于复杂：非显而易见，非显而易见

在光谱的一端（显而易见，显而易见），使你的“思考”简单易懂且易于接受的同样因素也使它缺乏差异性并被商品化。你只是另一个说着与其他人相同的事情的作家、思考者和创作者，助长了社会的嘈杂叙事。（例如，想想那些数以百万计的“努力奋斗”的明星）。

在光谱的另一端（非显而易见，非显而易见），你的思考是如此跳脱框架，如此超前，以至于人们难以理解。这种思考差异化到了几乎不可用的程度。这让你与那些自认为聪明但无法让其他人看到其聪明之处的作家、思考者和创作者归为一类。

秘诀在于中间：以非显而易见的方式做到显而易见，或以显而易见的方式做到非显而易见。

原因是，没有两者，你的想法要么是如此初级（显而易见）以至于成为了商品，要么是如此复杂或出乎意料（非显而易见）以至于让人困惑——而困惑只是另一种愚蠢的表现。当人们感到困惑时，他们的反射性大脑会告诉他们忽略这个想法，然后继续前进。

这就是为什么最有价值的想法（即为创作者和消费者创造最多净新增价值的想法）会同时结合两者。

为了让你能将这个新模型添加到你自己的思维工具箱中，我们来逐一探讨每一个阶段：

显而易见，显而易见

显而易见的问题

显而易见的解决方案

显而易见的结果

不言而喻，这已经是最“显而易见”的了。

大多数作家（甚至没有意识到）整个人生都困在显而易见的光谱这一端。他们写一些诸如“如何提高生产力”或“如何在工作中要求加薪”之类的内容（显而易见的问题），但提供的答案和见解却是“消除干扰”和“在要求加薪时，要自信地表达自己”（显而易见的解决方案），帮助读者实现显而易见的、已经被渴望的目标，比如“我的生产力略有提高”或“我得到了想要的 3%的加薪”（渐进的显而易见的结果）。因此，这些作家、思考者和创作者并没有什么独特之处。他们的内容与已经存在的内容如此相似，其“思考”也很容易被替代，以至于他们一生都困在“更好”的陷阱中——永远与下一个显而易见的作家进行比较，并试图在显而易见的领域中击败对方。

不幸的是，这让许多这些作家、思考者和创作者患上了“自我”病，使他们寻求其他更极端的方式来吸引注意力。（由于他们的内容显而易见且缺乏差异化，他们需要找到另一种方式来使自己与众不同。）

以下是一个显而易见，显而易见的例子：

[显而易见的问题]：我超重了，但我不知道如何减肥。

[显而易见的解决方案]：少吃碳水化合物和高脂肪食物，多运动。

[显而易见的结果]：在 3-6 个月内减掉 10 磅。

注意，即使你在阅读这个显而易见的问题、显而易见的解决方案和显而易见的结果时，也有一种想打瞌睡的感觉。在不到 20 个字中，你觉得你已经从这个“思考”中提取了所有价值。你不再有任何收获——这意味着你的注意力已经在寻找更多“精神营养价值”了。（这就是为什么典型的商业“思想领袖”的平均推文是一种智力上的垃圾食品。）

现在，在向你介绍非显而易见的思维之前，先说几句关于显而易见愚蠢这一小众诱惑的警告。

整整一代企业家、创作者和作家被蒙蔽了，他们认为到处宣扬显而易见的愚蠢，越频繁越好，是通向成功的道路。我们在迷你书《无内容营销》和《“自我”病》中对此进行了广泛的讨论。在某些方面，你不能责怪他们。数不胜数的内容空洞的推文、LinkedIn 更新和博客帖子（例如房地产企业家 Grant Cardone 的这条推文：“巨大的成功离不开巨大的挑战。”）充斥着互联网。而且许多读者会点赞，甚至评论并贡献他们自己显而易见的愚蠢回应（“巨大的成功也需要巨大的风险！”）。这是因为大多数人所谓的思考并不是思考。它是对显而易见愚蠢想法的反射性点赞，这些想法让他们感到一时的安慰。

一瞬间。

努力奋斗的明星和个人品牌“影响者”通过推动显而易见的愚蠢来驱动虚荣指标。但这样做是一个霓虹灯标志，表明你极其缺乏差异性。你几乎没有产生影响，也没有对真正的思考做出任何贡献。最糟糕的是，当你玩这个游戏时，你必须花费大量资金来传播大量显而易见的愚蠢内容。因为你在玩一场注意力游戏（就像一个孩子为了注意力而不断打扰妈妈一样）。

现在，让我们直言不讳：每个智商大于鞋码的人都知道这些东西是显而易见的愚蠢。但它之所以奏效，与美国的肥胖症流行以及无法停止食用含糖加工食品的原因是一样的：因为在那一刻，它令人感到安慰。当 692 个人点赞一个显而易见的愚蠢推文时，第 693 个人会反射性地认为：“如果其他 692 个人点赞了，也许我也应该点赞。”他们是真正意义上的追随者——天生喜欢“合群”。这也是为什么旅鼠会跳崖入海的原因——因为其他旅鼠都在跳崖。努力奋斗的明星和“影响者”知道这一点，这就是为什么他们中的许多人会支付费用来制造“社会认同”的假象，购买点赞、粉丝、评论、下载，甚至是他们自己的书的大量副本。因为他们知道如果他们制造出旅鼠在跳崖的印象，那么实际的旅鼠可能也会跳崖。

我们鼓励你问自己一个问题：如果你所有的追随者对你感兴趣的只是显而易见的愚蠢内容，那么你的未来会是什么样子？这真的是你想要的吗？

（答案是：你的生活会变成一场无尽的跑步机上不断告诉旅鼠哪个方向是向上的循环。）

显而易见与非显而易见

- 显而易见的问题
- 非显而易见的解决方案
- 显而易见的结果

显而易见的问题通常会带来显而易见的结果。

非显而易见的问题通常会带来非显而易见的结果。

你可以把它们看作杠铃，两端的重量相互平衡，而解决方案就是中间的桥梁。

基于此，作为作家、思想家和创作者，最简单的立即让自己与众不同的方法就是，提出一个显而易见的问题，通过非显而易见的方式解决它，并实现一个显而易见且已经被渴望的结果。

这就是海盗科尔在二十多岁时成功辞去朝九晚五工作的秘诀，他创办了一家为高管服务的代笔公司。显而易见的问题是，创始人、CEO 和投资者希望在网上分享他们的见解。已经有无数的公关公司通过显而易见的方式解决了这个问题：他们为这些高管在主要出版物上争取到引用或署名文章。但科尔在 Quora 上写了三年，发现 Quora 不仅比互联网上的每家主要出版物提供了十倍的传播量，而且 Quora 还与主要出版物有合作，部分回答会被转载到《福布斯》、《财富》等媒体。当创始人和 CEO 对他说“我想在网上分享我的想法”或“我想在主要出版物上发表文章”时，科尔给了他们一个非显而易见的解决方案：“在 Quora 上发表，最受欢迎的文章很可能会出现在主要出版物上，同时你还能获得更多的曝光量，因为 Quora 的社交算法的关系。”

显而易见的问题，非显而易见的解决方案。

这就是科尔在不到十八个月内建立起一家数百万美元的代笔公司的原因，与数百位创始人、CEO 和投资者合作。

再举一个显而易见与非显而易见的例子：

[显而易见的问题]：我想进入房地产行业，以便获得一些被动收入。

[非显而易见的解决方案]：不要买房做房东。留着你的钱，租一间有吸引力的公寓，通过 Airbnb 以更高的价格出租（你可以暂时住在朋友家）。

[显而易见的结果]：我在不需要大额投资的情况下获得了被动收入。

注意，正是你提供的非显而易见的解决方案让你与众不同，它在显而易见的问题和显而易见的结果之间架起了桥梁。这就是为什么那么多作家会在书名和营销材料中使用“秘诀”一词的原因。“秘诀”暗示了通过非显而易见的解决方案来解决显而易见的问题。然而，关键在于你分享的“秘诀”是否真的非显而易见（因此具有差异性和价值），还是只是用一个营销词汇来掩盖你仍在用显而易见的方式解决显而易见的问题并实现显而易见的结果。

再举一个显而易见与非显而易见的例子：

[显而易见的问题]：我希望孩子吃蔬菜，不想为此争吵。

[非显而易见的解决方案]：不要给他们吃清水煮西兰花，在上面加点融化的奶酪。

[显而易见的结果]：盘子光了，家庭和睦。

非显而易见的解决方案应对显而易见的问题，常常让人拍着额头恍然大悟：“在西兰花上加点融化的奶酪？为什么我没想到呢？！”

非显而易见的问题，显而易见的解决方案

- 非显而易见的问题
- 显而易见的解决方案
- 非显而易见的结果

创造过程中最具价值的部分是能够用显而易见的方法解决非显而易见的问题。这在智力层面上类似于麦克盖弗（MacGyver）用普通工具解决复杂问题，或者杰森·伯恩（Jason Bourne）用卷起的报纸击退持刀攻击者。

当人们已经意识到某个问题时，他们能够评估解决方案的价值。但是，如果某个问题在他们的认知中尚未出现，而你揭示了这个问题的紧迫性和重要性，他们将难以评估解决方案的价值，因为这是他们第一次接触这个问题。

这意味着你可以教育他们了解其价值（价格）。

关键在于让非显而易见的问题看起来容易、简单，并且“显而易见”地解决。如我们将在下一部分讨论的那样，如果你提出一个非显而易见的解决方案来应对非显而易见的问题，对方不仅会难以理解问题的紧迫性和重要性，也难以理解解决方案的重要性和实施步骤。

然而，当你向读者或客户解释一个非显而易见的问题，并给出一个简单、易行且显而易见的解决方案时，突然间……咻！他们的生活就此改变。他们现在意识到一个以前从未意识到的问题，而当他们决定需要一个解决方案时，你就出现在他们面前（这让你看起来像是从天而降的恩赐）。

例如：

[非显而易见的问题]：写作障碍的产生并不是因为你是个糟糕的作家，也不是因为你没有灵感或缺乏动力。写作障碍的产生是因为你缺乏可以反复使用的框架和模板。

[显而易见的解决方案]：这里有一堆易于使用的写作模板。

[非显而易见的结果]：当你使用这些模板时，写作障碍不仅会永远消失，而且你写出爆款文章的可能性也会提高 50%。

再看一个来自传奇咖啡公司 Keurig 的例子：

[非显而易见的问题]：办公室的咖啡虽然免费，但味道并不好，因为并非每个人都喜欢同一种咖啡。

[显而易见的解决方案]：这里有一杯单份咖啡，装在一个小小的 K-Cup 里，你可以选择自己喜欢的烘焙度、混合种类、产地和口味。

[非显而易见的结果]：员工对咖啡更满意，雇主也更高兴，因为员工喝了合适的咖啡后更有效率，不用再离开办公室去星巴克买咖啡了。

这就是为什么 JAB 在 2015 年以 140 亿美元收购了 Keurig 的原因。

用显而易见的方法解决非显而易见的问题，也是海盗克里斯托弗从 18 岁开始创业（在被学校开除之后），最终获得三个硅谷上市公司首席营销官职位，并在 38 岁时退休的原因。

他之所以能够实现激进的差异化，是因为他提出了一个非显而易见的问题。

这个问题是这样的：

在海盗克里斯托弗担任上市科技公司首席营销官（CMO）时，他确保世界认识到他是一个与众不同的 CMO。他的非显而易见的观点是：“我不解决大多数营销高管所解决的问题。我帮助创造并主导类别。”

克里斯托弗通过重新定义对话框架，提出了一个令首席执行官们停下脚步的非显而易见问题，从而成功地实现了自我差异化。最终，他从成千上万的“科技营销人员”中脱颖而出，成为“类别设计教父”。

克里斯托弗与 CEO 的典型对话通常是这样的：“CEO，如果你足够幸运，你会找到一个优秀的 CMO，他能确保一切按时进行，填满销售管道，推动收入增长，打造品牌，并与客户和分析师合作得很好。如果这就是你需要的，你应该雇用这样的人。虽然我也能做这些事，但这不是我的价值所在。你知道，在每家科技公司的生命周期中，通常有一个 18 到 24 个月的窗口期，这期间会发生一场决定谁主导新兴类别的激烈竞争。而我在这方面有黑带。我知道如何设计和主导类别，也知道如何重新设计现有类别，使市场议程向我们有利的方向倾斜。这是我的超级能力。”

当你进行这样的对话时，你已经将对方的思维从“我们需要雇用一个 CMO”转移到了“我们必须赢得类别之战！”

更极端的例子是我们作为 Category Pirates 与公司合作进行的类别设计工作。大多数公司（从初创企业到标准普尔 500 强公司）面临的非显而易见问题是，他们没有清晰地定义自己独特且差异化的类别。此外，他们缺乏成功命名并占领客户心智新领域的语言能力。当这些创始人、执行官或投资者阅读 Category Pirates 并意识到这一未曾察觉的非显而易见问题时，他们会找到我们，寻求显而易见的解决方案。（这个显而易见的解决方案就是：雇佣我们。）

非显而易见，非显而易见

- 非显而易见的问题
- 非显而易见的解决方案
- 非显而易见的结果

这是“事情开始变得复杂”的时刻。

或者正如海盗克里斯托弗喜欢说的，“别聪明得太过头了反而显得愚蠢。”

当非显而易见的思维过多时，思维的转折点就会从“令人眼前一亮”变为“让人头疼”。读者或客户没有足够的“显而易见”内容来让自己稳住。他们需要“仔细思考一下”。（这实际上意味着他们在拒绝接受这些非显而易见的内容。）通常，人们不会对自己说：“嗯，我完全不知道这是什么。挺酷的。让我深入了解一下。”

注意：你的非显而易见问题和非显而易见解决方案可能很有趣，听起来也很聪明，但由于没有可操作的下一步（即没有“显而易见”的内容供读者依靠），对话往往会以耸耸肩而告终。

例如：

[非显而易见的问题]：人们睡眠困难并不是因为床垫的硬度，而是因为床的温度。

[非显而易见的解决方案]：如果床的温度较低，你会睡得更好。为此，你需要买 12 个冰袋，并把它们放在被子下的床脚处。

[非显而易见的结果]：当你睡觉时，如果让你的脚趾轻轻靠在冰袋的顶部，你不仅会睡得更好，还能减少脚底皮肤的皱纹。

现在，读到这里，我们敢打赌你的内心独白会是：“显然我不会去做这些。”我们也不会。但重要的是要思考为什么。而原因在于，非显而易见问题与非显而易见解决方案之间的清晰、可操作的联系很难看出来。为了让你理解它们，必须有一个是显而易见的。要么问题是已知的，但可行的解决方案未知；要么问题是未知的，但可行的解决方案被明确指出。

但如果两者都不是显而易见的，就像被要求求解 X ，而你还不知道方程中的其他变量是什么意思。

尽管如此，三重非显而易见的情境仍然可以成功，但要实现其全部潜力可能会很困难。

看看 American Girl（美国女孩）：

[非显而易见的问题]：小女孩喜欢玩洋娃娃。妈妈、姑姑和祖母对玩芭比娃娃有着美好的回忆，但她们希望有一种更具教育性和启发性的玩具。

[非显而易见的解决方案]：根据历史虚构角色创建洋娃娃。价格定为芭比娃娃的 10 倍。制作书籍、电影，并在关键城市的最昂贵地段开设零售体验店（类似迪士尼乐园），小女孩们可以带着她们价值 100 美元的洋娃娃来这里喝茶，并与妈妈、姑姑和祖母一起制作配套的睡衣。

[非显而易见的结果]：小女孩们会玩得很开心，同时也会读更多的书，受到更好的教育，感到更有力量，而妈妈、姑姑和祖母也会与女孩子们度过一段美好的时光。

海盗埃迪有两个女儿，并在他的书《超级消费者》中写到了 American Girl，但对他来说，American Girl 仍然是“非显而易见”的！

American Girl 是一项出色的业务，但在收入达到数亿美元后扩展面临困难。尽管美泰公司在 1998 年收购了它，将其纳入与芭比娃娃一同的产品组合中，但美泰一直没能找到方法来放大其魔力，以推动 American Girl、芭比娃娃或整个业务的增长。现在，它正在与私募股权公司洽谈私有化。（非显而易见确实很难！）

更多的“显而易见”或许能帮助 American Girl 实现增长，也可能帮助美泰公司找到一种方法将其商业模式应用于 Hot Wheels（风火轮）系列。或者，或许将 American Girl 出售给迪士尼，这家公司是解决三重非显而易见情境和业务的类别之王。

语言化效应

在整个创作过程中融入“语言化”，这才是事情变得有趣的地方。

（语言上的分界点，创造了思维的分界点，进而带来了行动和结果的分界点。）

在每一个创作阶段——显而易见的显而易见 / 显而易见的非显而易见 / 非显而易见的显而易见 / 非显而易见的非显而易见——都有机会找到一种新的方式来“语言化”问题、解决方案和/或结果。

毕竟，用旧语言谈论新事物是行不通的。

例如，注意这两个显而易见问题之间的表达差异：

1. “你在与他人比较中挣扎。（You are struggling with comparing yourself to others.”）”
2. “你在经历作家嫉妒。（You are struggling with Writer's Envy.）”

你更被哪个吸引？哪个让你感觉更有情感联系？哪个你认为在 5 到 10 分钟后还会记得？答案是你会记得第二个，因为它使用了语言化：即通过语言的战略性使用来改变思维。

语言化就是通过命名并主张一个想法来称呼它某个东西——有时还通过将词语首字母大写来进一步引起注意，仿佛它独立存在。（你可能会读到第二个例子，然后去 Google 搜索“作家嫉妒”这个词。单词的首字母大写会让你的大脑认为它是“一个事物”。）

当我们将一个想法命名为某种独特的东西时，它就获得了力量。（牲畜和宠物之间的区别是什么？名字。）语言化是如此强大，但即使是世界上一些最有才华的作家也常常没有充分利用它，不论你在创造什么类型的内容（显而易见或非显而易见），语言化常常是与你与他人区分开来的关键因素。

这里有一个简短的速成课程：

- **通过语言化来缩小领域：** Gumroad 的创始人 Sahil Lavingia 写了一本书，名为《极简主义创业者》。大多数人会读这个标题并想，“嘿，这真聪明！”但在表象之下，实际上 Sahil 是在区分那些用大量风险资本创业的企业家（他本可以也命名并主张这些——也许叫做“极大主义创业者”！）和那些用非常少的资金或启动资源自力更生的企业家（极简主义创业者）。结果是，“极简主义创业”现在是更广泛的创业类别中的一个小众领域。因此，如果你想了解一般的创业知识，这本书可能不适合你。但如果你想了解极简主义创业，以及如何自力更生创业，那么这本书就是为你量身定做的。
- **通过语言化来命名并主张一个想法：** 畅销书《引爆点》可能是语言化如何有效区分一个已存在想法的最佳例子。引爆点基本上意味着“口碑营销大规模传播的时刻”。这并不是一个新想法。亚马逊上有超过 5000 本关于

“口碑营销”的书籍。但马尔科姆·格拉德威尔是第一个使用语言化来称呼那个时刻的人。这就是语言化的力量，它可以用来命名并主张尚未被适当“包装”的现有想法（或称为某种东西），也可以用来命名并主张全新的想法。

• **通过语言化来发明一个新术语：**这里有个小内幕，但我们（和其他一些传奇的海盗）发明了“类别设计”这个词组。十年前，这两个词放在一起还不存在。我们发明了这个术语，定义了它，然后传扬并围绕它建立了一个行业。今天？人们在他们的工作描述中写道，“我是一个类别设计师。”CEO们要求猎头为他们找到一个“类别设计师”。因为类别设计现在已经成为一种事物（一个类别）。而且是一个非常有价值的事物。
Arrrrrrrrrrr!!!!

（顺便说一句，如果你把我们当作老师，那么我们是少数几个每天实践我们所教内容的老师之一。每天，每时每刻。因为要创造类别设计的类别，我们必须同时实践和教授类别设计。）

大多数作家在他们的整个职业生涯中都没有意识到，被视为一个出色思想家和作家的秘诀往往归结于语言化。语言化创造了不同的未来。（O.J.辛普森被判无罪是因为有力的语言化。“如果手套不合适，那就必须无罪释放。”）我们更容易记住那些包装得好并被赋予名字的想法，而不是记住那些用句子解释的想法。

注意你正在阅读的这一部分的标题：语言化效应。我们正在使用语言化来命名并主张“语言化”这个术语，以及语言化对你写作的影响——通过语言化来教语言化！

如何生成非显而易见的创意

世界上有大量关于如何创造显而易见创意的内容。任何“如何从A到B”的内容都是显而易见的。要让显而易见的内容看起来非显而易见的简便方法是通过语言化来缩小领域、命名并主张一个想法和/或发明一个新术语。（这不是口碑营销，而是“引爆点”！这不是“雇一个清洁服务和遛狗员，以便你花更少的时间做那些你不喜欢但可以轻松外包的事情”，而是“4小时工作周”！）

真正的问题是如何产生非显而易见的创意。

- 你如何发现非显而易见的问题？
- 你如何创造非显而易见的解决方案？
- 你如何解锁非显而易见的结果？

挑战在于，当你试图产生非显而易见的洞见时，你实际上是在解决一个没有已知或被理解变量的方程。这是思维和语言的高阶数学。此外，非显而易见的洞见往往出现在两个或多个冲突的数据点或视角的交汇处。这正是它们为何非显而易见的原因。这意味着你需要训练大脑去长时间保留相反的、看似无关的想法，以便你的思维模型（正如我们在开头所谈到的那样）能够考虑，“什么必须是真实的？”

啊，但我们其实刚刚给你提供了一个非显而易见问题的非显而易见解决方案，不是吗！

让我们给你一个更显而易见（且可操作的）解决方案，来解决这个被称为“我如何生成非显而易见创意？”的非显而易见问题吧。

今天的解决方案就是明天的问题。

Pirate Christopher 记得在 20 世纪 70 年代末和 80 年代初激光打印机被发明的时候。

这是一项巨大的发明（由 Gary Starkweather 创造），为用户解锁了各种好处——可以使用激光打印出高质量的文字和图像，包括彩色打印。它可以说是 Xerox 最具创新性的产品，并创造了一个名为“数字印刷”的庞大类别。

但激光打印机也有一个缺点：墨盒很贵。所以这个创新的解决方案（激光打印机）创造了一个新问题，称为：激光打印机墨盒更换。这意味着，突然间，小企业和第三方卖家纷纷涌现——提供以更低的成本替换墨盒的服务（显而易见的解决方案）。

这又创造了一个新问题：人们支付费用更换了墨盒，但不知道如何将它们安装到激光打印机中。这导致了一个新解决方案的出现：激光墨盒更换服务。如此周而复始：一个解决方案创造了一个问题，创造了一个新解决方案，创造了一个新问题。

这简直就是社会发展的缩影。

（有一天，我们家里会不会有那么多机器人处理各种新问题，以至于我们需要一个超级大机器人来管理所有的小机器人？）

为了发现、创造或解锁非显而易见的问题、解决方案或结果，最简单的切入点是：

审视当下最新、最热门、最受欢迎的解决方案。

解决方案会创造问题，而问题会形成新的类别。

通过审视社会今天最为重视的解决方案，你将发现那些具有强大推动力的新兴类别。这意味着今天的解决方案将引发明天的问题，而在其他人之前解决这些明天的问题，实际上就是在解决非显而易见的问题。

这些问题之所以非显而易见，是因为世界还没有察觉到风向的变化！

例如，加密货币是当今解决一个古老问题的热门方案，这个问题就是“银行和其他第三方在我的资金流动中设置障碍”。然而，今天的解决方案会创造明天的问题，当你购买了第一个比特币后，马上会面临一系列新的问题：如何安全存储你的加密钱包的种子短语？你是否已经拥有冷存储钱包？如何购买第一个冷存储钱包？如何在不同钱包之间转移加密货币？如何保护自己免受黑客攻击？如今的企业家、创作者和数字作家正在竞相通过产品、服务和教育来解决这些问题。

当他们解决了这些问题后，这些解决方案又会产生新的问题需要解决，周而复始。

所以，简单总结一下：

- 今天社会最为重视的解决方案是什么？
- 这些解决方案带来了哪些新问题？
- 你如何能够成为第一个（或接近第一个）解决这些新兴问题的人？

不要追赶潮流，而要创造潮流。

我们在这里所表达的观点有一定的细微差别——我们希望明确传达这一点。

你不应该做的，是试图“追赶”新的潮流或趋势。在显而易见的世界中，反应性思维者认为“创新”是：当某个事物变得流行时，你的任务是为现有问

题找到新的解决方案。

但这并不是我们所倡导的。

如果某个事物变得流行，或者一个新类别出现（这意味着它已经变得显而易见），而你仅仅是为这个现有的、正在浮现的问题创造一个显而易见的解决方案，那么你实际上是在“追赶”（争夺）需求。虽然这样在短期内你可以赚到一些钱，但我们希望你能进一步思考。**我们希望你能够创造需求**。不要对今天的创新作出反射性的反应，而是停下来思考，“什么可能是真的？”思考今天的解决方案在未来可能会产生哪些新的、非显而易见的问题——然后去创造它们。因为你不仅会是第一个（或者是其中之一），而且因为你是第一个指出下一个非显而易见问题的人，你可以设定价格，并教会市场如何（以及以何种方式）评估你的解决方案。

这才是所有指数级价值的真正来源。

例如（我们特别喜欢这个故事，因为它既是字面上的，也是比喻性的），凯利·斯莱特，历史上最伟大的职业冲浪选手，同时也是凯利·斯莱特波浪公司的创始人。这家公司利用技术和人工造浪池创造“完美波浪”。这是一个极具象征意义的例子，展示了一位冲浪领域的非显而易见的冠军如何将他的非显而易见的创造力应用于“海洋创业”。

凯利·斯莱特，这位终极冲浪超级消费者，有一天醒来，问自己：“我有一个问题。这个问题叫：我如何永远享受完美的波浪？”对于每个冲浪超级消费者来说，这个问题非常显而易见。地球上没有一个冲浪者不是在某个地方坐在冲浪板上，寻找“完美波浪”。但这个问题的显而易见解决方案一直是：出去寻找完美波浪（也许在印度尼西亚？）。

而非显而易见的解决方案则是利用技术和一个巨大的造浪池，永远创造出完美波浪。

这正是我们所提倡的——不仅仅是比喻意义上的，也是字面意义上的。世界上最具指数级思维的人不会“追赶”流行的浪潮。

他们创造浪潮（通过审视今天的解决方案并预先解决明天的问题）。

如何打造你的海盗船：高效创作者的五种原型

世界上有五种原型人物擅长创造非显而易见的想法。

- **你是超级消费者：**你对某件事充满热情，因此你比任何人都更了解自己的问题。你是品类设计师：你能够为人们不知道自己拥有的问题设计解决方案。

- **你是语言者：**你可以通过为理性问题“命名”来将其转化为情感问题。
- **你是愿景者：**你能够预见很少有人相信的非显而易见的结果。
- **你是传教士：**你已经生活在未来，并充满热情地敲开别人的门，努力“传播福音”。

这些原型中的每一个都有潜力从不同的角度提出非显而易见的见解。更可能的是，你是上述任何一种或多种原型的神奇组合——一位戴着多顶海盗帽子的海盗！

但是，当两种或更多的原型开始相互交流时，指数级的机会更容易显现出来。（这也是我们三位决定创建 Category Pirates 的原因。）当超级消费者和品类设计师合作，或者当愿景者和语言者合作时？小心了。而当五种原型齐聚一堂时？游戏就结束了。我们三位海盗从彼此身上学到了大量东西，而且（每周）都对我们友情和合作所带来的乘数效应感到惊叹。

这里有一个简单的例子：

大多数作家都是独自写作的。写作通常被认为是一种单独的工艺——而当两人或多人偶尔聚在一起写作时，他们往往只会共同完成一到两部作品。极少有组合能够成为真正的长期合作伙伴。（你能说出哪个作家组合曾长期合作并创造出传奇的作品吗？《营销的 22 条不变法则》的作者里斯和特劳特曾有过合作。还有其他吗？）

Category Pirates 是真正的三人组。我们是一支“写作乐队”。我们写作的方式与乐队创作和录制音乐的方式完全相同。我们甚至称之为“即兴创作”，并受到了 Metallica、滚石乐队、U2 和 Foo Fighters 这些乐队的启发，他们数十年来一直在共同使命上保持团结。每周，我们会在 Zoom 上交流 1-3 小时。有时，我们带着一个已经在某个脑海中酝酿的想法走进来。其他时候，某个想法突然出现，我们像一群孩子在操场上追逐滚动的躲避球一样兴奋地追逐它。谁写了 Category Pirates？我们都写了。谁提出了这些想法？有时是 Pirate Christopher，有时是 Pirate Eddie，有时是 Pirate Cole。但当想法从“烤箱”中出来，作品呈现在餐盘上时，我们谁也不清楚（或者记得不准确）这个想法最初是谁的。因为这并不重要。我们是一支乐队。因此，我们每个人都将自己创作的作品视为“我们自己的”和“团队的”，同时也是如此。我们对作品的归属感既是个人的，也是共享的。

因此，我们能够以个人无法实现的速度创作出高质量的非显而易见内容。

我们每个人，单独来看，已经是成功的海盗。但在一起，我们拥有了一艘海盗船。 $1 + 1 + 1 = 30$ 万亿。

作为一名作家、创作者和思想者，你人生中的首要任务之一应该是与其他海盗结伴，并打造你自己的海盗船。因为超级消费者往往与其他超级消费者在一起，语言者往往与其他语言者在一起，愿景者往往与其他愿景者在一起，等等。虽然与“与你相似”的人共度时光可能会在显而易见的方面让你变得更好，但它会剥夺你所有那些隐藏在不太可能的交叉点上的非显而易见的增长机会、想法和见解。

现在让我们逐一解析这些原型：

海盗 #1：超级消费者

如果你还在努力寻找值得解决的非显而易见问题，那么最简单且最具操作性的方法就是与您所在行业的超级消费者交流。

这些人会向你揭示你自己都不知道存在的问题。他们会使用比任何首席营销官能想象到的更具情感性和理想主义的语言。

这是因为，当你成为某件事的超级消费者时，你会对它产生痴迷。你每天都生活在其中，不断谈论它。你的朋友也是超级消费者。你参加与之相关的活动，与其他超级消费者一起交流。你消费与此相关的内容，甚至消费与内容相关的内容。你整天都在思考这个你如此热爱的“事物”，并且内心深处，你希望世界上有更多人愿意和你一起“痴迷”于此。

如果你问一个超级消费者他们目前在与他们热爱的事物相关的领域中遇到了什么困难，多数情况下你会触发一段长达 45 分钟的独白，讲述在他们的小宇宙中发生的所有巨大不公。这会让你惊叹不已（除非你自己也是这“事物”的超级消费者），并可能让你觉得“哇，这个人真特别。”但他们并不奇怪。他们对某些小众、具体且可能充满未开发价值的事物有着超乎常人的了解。这意味着你的任务是倾听，反思，并考虑什么“必须”是真实的。

不过，超级消费者也能自己提出非显而易见的想法。

如果你曾看过《创智赢家》（Shark Tank），那么你就会知道这几乎是节目中大多数小企业主的起源故事。“我已经割草 20 年了，有一天我在倒掉装满草屑的割草机袋子时扭伤了背。所以我开始思考，‘如果我不能弯腰倒草屑袋子，我该如何继续割草呢？’于是我发明了 Lawn Autobag，这是一款用于割草机的自动倒袋装置。”

当你是某个领域的超级消费者时，你会对你所在行业中尚未解决的问题有着敏锐的意识，并且你愿意为这些解决方案支付高价。

海盗 #2：类别设计师

类别设计师受过专门训练，能够识别那些非显而易见的问题。

当一个超级消费者和一个类别设计师合作时，那些原本不易察觉的问题突然变得显而易见（对他们而言）。类别设计师非常擅长识别并“倾听”这些非显而易见的问题，而超级消费者则利用他们的领域专长来清晰地表达和分享这些问题。因此，当类别设计师听到一个被清晰阐述的非显而易见问题时，他们的脑中就会响起警报：“类别机会！类别机会！”

请记住：

- 当你在解决一个显而易见的问题时，提出一个非显而易见的解决方案。
- 当你在解决一个非显而易见的问题时，提出一个显而易见的解决方案。

但为了让读者或客户足够关心去解决这个非显而易见的问题，他们需要先了解为什么这个问题很重要。

这就是语言大师发挥作用的地方。

海盗 #3：语言大师

记者、演讲稿撰写人，甚至律师通常都是出色的语言大师。他们掌握了书面语言的基本功，并且对文字如何触发读者的不同思维和情感有着极强的敏感度。最具传奇色彩的语言大师会主动创造新词汇，命名并占据新的概念，改变负面词汇的定义——或者更好的是，发明具有全新意义的新词。

然而，语言大师们通常面临的一个问题是，他们缺乏对值得解决的非显而易见问题的可见性。

成为一个熟练的语言大师有点像是一名训练有素的狙击手，却没有明确的目标。语言大师拥有这个星球上最强大的技能之一，即通过战略性地使用语言来改变人们的思维方式。然而，即使是最有才华的作家也常常难以将他们的才能应用于一个具有巨大潜力的方向。（难怪许多才华横溢的作家在整个职业生涯中赚的钱还不到软件工程师的零头，尽管在这个数字信息无缝传递的世界中，他们的技能在理论上具有同等的可扩展性和价值。）

那么，语言大师该怎么做呢？

- 找到一个超级消费者，让他们告诉你一个你之前不知道的、具有重大价值的非显而易见问题。
- 找到一个类别设计师，帮助你框定这个问题的重要性（让你充满激情地为这个问题命名并让它成为不可忽视的焦点！）。

语言大师的角色是帮助以一种让普通人感到震撼的方式传达这个非显而易见的问题：“哇，我从没这样想过！”语言大师可以通过战略性地使用语言，将非显而易见的问题变得显而易见（从而让它易于理解并深入人心）。

海盗 #4：远见者

找到一个非显而易见的问题，并提出一个显而易见的解决方案（或反之亦然），并不是终点。

最后一步是找到一个远见者，他们能够帮助你想象当这个非显而易见的问题得到解决后，未来会是什么样子。这就是埃隆·马斯克式的原型，他描绘了一个如此非凡、如此“超乎想象”的未来结果，以至于即使是最有见识的超级消费者也会惊叹：“哇，我从没想过这竟然是可能的。”（埃隆·马斯克没有说：“我们要去月球！”他说：“听着，计划 A 是转向电动化，拯救地球。如果这不奏效，计划 B 是登上这枚火箭，前往火星。而且不是去参观，而是去定居。”）

远见者常常沉浸在他们的宏大愿景中——这既是他们的优势也是他们的挑战。他们比任何人都更能想象出非显而易见的结果，但却很难保持脚踏实地，将他们的梦想付诸现实。因此，当远见者与其他更务实的海盗合作时，他们的效能会大大提升。

海盗 #5：传教士

传教士是那些已经生活在未来的超级消费者——然后他们回到现在，来引导更多的超级消费者。

那个在 2012 年就买了特斯拉的邻居？是传教士。

那个早在厨余堆肥流行之前就开始实践的家庭朋友？是传教士。

如果你看过《黑客帝国》，尼奥是超级消费者，而墨菲斯则是传教士。

传教士的独特力量在于，他们能够比别人更早“理解”解决非显而易见问题的方案。因此，他们往往成为超级消费者们希望结交的对象——因为他们最容易被教育。一旦传教士“理解”了某个解决方案的价值，他们就会尽可能地 向所有人宣传。而且因为他们“已经亲身体会过”，他们的建议也最具说服力。不过，就像一个宗教信徒挨家挨户兜售圣经一样，传教士可能对解决方案充满热情，但在此之前，他们首先需要更好地理解所要解决的问题。

你的海盗船卡在哪儿了？

每种创作者的原型都有其优缺点。

这意味着你需要“反思”（思考！）一下，你的海盗船目前卡在了什么地方，然后决定你需要带谁上船，才能有效地推进你的使命和旅程。

- 如果你困在显而易见的领域，难以找到值得解决的非显而易见的问题，去找超级消费者。
- 如果你有一个非显而易见的问题，但不确定如何以紧迫且重要的方式为读者/客户框定解决方案，去找类目设计师。
- 如果你有一个非显而易见的问题，并且框架良好，但仍然难以让解决方案对读者/客户“触手可及”，去找语言专家。
- 如果你已经有了语言化的非显而易见问题和显而易见的解决方案，但还 没能描绘出一个指数级的、极具吸引力的非显而易见结果，去找远见者。
- 如果你已经有了上述所有内容，但需要帮助敲开大门，在世界上传播你的使命，去找一群传教士。

这就是你建立海盗船的方式。

第五章 观点的力量

一切之所以是现在的样子，是因为有人改变了它原本的样子

思考如何思考是最重要的一种思考。

我们所学的关于创业、商业战略和营销的内容，有 90%都是错误的。

当我们说这样的话时，我们并不是为了挑起争议而挑起争议。

核心问题在于，我们所学的所有内容都基于过去，而这些内容并没有反映出一个未来，其中许多事物可能会发生变化。每一代人都会回顾并嘲笑前几代人，疑惑道：“那些前人怎么会相信那样的事情？看看我们当时对什么都一无所知！”

那么，为什么我们会假设未来的世代不会以同样的方式看待我们呢？

作为海盗，我们的任务是帮助像你这样聪明的人理解你所看到和思考的内容的背景。在商业、创业和营销的世界里，大部分的对话（以及由此产生的建议）都犯了一个非常简单、无意识、未曾质疑和讨论不足的错误：

它默认了市场的存在。

例如，像“你要找到产品市场匹配”这样的创业建议，以及其他基于传统智慧的商业战略，都是以“现状”为出发点的。比如，“颠覆”这个概念是建立在“现状”的基础上的，“数字化转型”也是基于“现状”的。当一家公司在季度收益电话会议上宣布“我们将颠覆制造业”时，他们实际上是在表达一种观点：“我们看到了并接受了世界的现状，并且我们将把它从现状改变为现状的更好版本。”

由于我们讨论的内容非常微妙，让我们通过一个类比来更好地解释这个意思（这可是个有意为之的双关，*Arrrrrrrr!*）。

梵高与毕加索

毕加索职业生涯的开端可以说是活在文森特·梵高的阴影之下。

梵高和其他文艺复兴时期的印象派艺术家们创造了一种深受世界喜爱的艺术风格。这个 19 世纪的艺术运动以“相对较小、薄而明显的笔触、开放的构图、对光线变化特性的准确描绘、普通题材的呈现、将运动作为人类感知和体验的

重要元素，以及不寻常的视觉角度”等特征为主。印象派的重点是捕捉瞬间的本质，特别是在时间和运动方面。最著名的印象派画作之一是克劳德·莫奈的《干草堆》，其次是梵高的《圣雷米圣保罗医院后的麦田》，两者都旨在捕捉自然的运动（通过质感、颜色和阴影的形式）。尽管梵高的风格看起来确实“与众不同”，但从本质上讲，它仍然遵循了印象派的许多规则。

这就像大多数作家、创作者和企业家在考虑产品创作、创新、数字化转型和营销时的思维方式。他们从“现有的事物”出发，然后试图“颠覆”或“改变”或“转型”现有的事物。他们默认市场的存在，并说：“印象派显然是人们想要的东西，所以让我们做印象派，但做得更好。”

在前 20 年，毕加索确实是这样做的。

他学习了大师们的作品，从那些先于他的印象派艺术家那里汲取了经验，并在同一套规则下创作出美丽的艺术作品，这些作品虽然“更好”，但仍深深植根于过去。将毕加索早期的作品与梵高的作品放在一起，你会把它们归为同一个“类别”。

“薄而明显的笔触，普通的题材，将运动作为人类感知和体验的重要元素，不寻常的视觉角度，”毕加索依然在遵循别人制定的规则。尽管他可能在执行这些规则时稍有不同，或者带有他自己的“风格”，但当画作晾干时，它依然符合“印象派”画作的定义。

然后，在职业生涯刚刚超过十年的 1907 年，毕加索开始尝试一种新的绘画风格。他和另一位艺术家朋友称之为“分析立体主义”。

立体主义被定义为“简单的几何形状、互锁的平面，以及后来的拼贴画”，与之前对于“美丽绘画”应该呈现的样子和感觉的定义大相径庭。以至于最早的立体主义画作都被隐藏了起来。当毕加索完成了他的第一幅大型立体主义作品《亚维农少女》后，他选择将其隐藏多年——担心这些不常规、棱角分明的女性形象（描绘的题材为妓女）会引发争议。

如今，这幅画作的估价高达 12 亿美元，并且在亿万富翁之间的“如果你只能拥有一幅画”游戏中（显然）获得了胜利。

由此可见，市场并不是成就毕加索的原因。

如果毕加索继续沿着梵高的道路前进，他可能会成为“更好的梵高”，或许甚至是“不同的梵高”。他可能会被认为是一位伟大的印象派艺术家，但也只是众多印象派艺术家之一：莫奈、马奈、德加、塞尚、雷诺阿等等。

然而，毕加索之所以成为历史上最著名和最有价值的艺术家之一，是因为他不再试图根植于过去去创造未来。换句话说，他“退出”了印象派的游戏，并“创造”了一种叫做立体主义的新游戏。

- ✧ 立体主义并不是“更好的印象派”。
- ✧ 立体主义并不是“变形的印象派”。
- ✧ 立体主义并不是“印象派+”。
- ✧ 立体主义也不是“印象派 2.0”。

毕加索教会了世界，印象派和立体主义是两种完全不同的艺术形式，无法相提并论。

更重要的是，使毕加索能够创造这一新艺术类别的不仅仅是他给它起了一个不同的名字（尽管“立体主义”这一命名确实助力了其传播），更在于他改变了对成功的定义——他提出了自己认为绘画应有的全新观点。

- **印象派的观点：**薄而明显的笔触；普通的题材；将运动作为人类感知和体验的重要元素；等等。
- **立体主义的观点：**艺术家不再从单一的视角描绘对象，而是从多个视角来表现主体，以在更大的背景中展现主体。物体被分析、分解并重新组合成抽象的形式。

这一新的观点使毕加索能够突破并占领新的艺术领域——从而使观众能够理解他为何以及如何创作他的作品。

你的观点（POV）就是客户在口碑营销中使用的脚本。

这就是为什么我们说，世界上 90%关于创业、商业战略、营销以及任何创造行为的教育都是错误的原因。

当一家公司说“我们将数字化转型媒体行业”时，他们实际上是在说（仔细听这些话）：“我们将现有的东西数字化。”某样东西已经存在，然后这个

新东西出现了。我们要把这个新东西应用到旧东西上，然后把旧东西称为新东西。

他们的起点是现状，并试图让现状“更好”或“略有不同”。

这就像 21 岁的毕加索，试图成为比梵高更好的印象派画家。

这个看似无关紧要、细微的起点实际上决定了接下来的一切结果。如果你的观点（POV）局限于现状，那么你从一开始就已经为自己签下了一份终身竞争的合同（毕加索 vs 梵高 vs 莫奈 vs 马奈 vs 雷诺阿，等等），甚至在你开始旅程之前就已经被束缚住了。因为当你以现状（印象派）为起点，而不是以可能的方式（立体主义）为起点时，你从一开始就已经限制了自己——而你甚至还没有意识到。

而一些最聪明、最杰出的作家、创造者和企业家每天都在这样做。

- “我要写出有史以来最伟大的个人发展书籍” = “我接受目前个人发展类书籍的定义，并基于已经建立的个人发展类书籍定义来改变它。”
- “我要创作出你见过的最伟大的故事” = “我接受目前故事的定义，并基于已经建立的故事定义来逐步改变它。”
- “我要数字化电影租赁行业” = “我接受目前电影租赁行业的定义，并基于已经建立的电影租赁行业定义来逐步改变它。”

作家、创造者、创始人、投资者、银行家、律师以及商业生态系统中的绝大多数人，都会接受摆在他们面前的东西并说：“我接受这个前提。”对于我们是否从一开始就讨论了正确的议题（背景）却几乎没有质疑。因此，公司或创造者的观点（POV）在无意识中被确立了（“我们将基于过去逐步改变未来”），而由此产生的每一件产品、文档和决策都遵循这一观点，结果就是陷入了终生的比较。

但是，当你的起点是过去时，你不可能创造一个不同的未来。

以下是一个例子。

2021 年，企业软件公司 Couchbase 在其 S-1 IPO 文件中表示：

“我们的使命是让企业能够以最高的规模和性能构建、管理和运营现代关键任务应用程序。Couchbase 提供了领先的现代企业应用数据库。企业依赖 Couchbase 来支持其业务所依赖的核心应用程序，这些应用程序不能容忍中断或停机。”

现在，仔细看看这些话。

这些话中没有任何“与众不同”的内容。你可以把文档中的公司名称换成 AWS、Oracle、SAP、MongoDB、Cloudera 或其他数据库公司，你也看不出有什么不同。

他们还写道：

“我们的数据库非常灵活，可以在多种配置中运行，从云到多云或混合云，再到本地环境，甚至边缘计算环境，既可以由客户运行，也可以由我们管理。我们基于下一代 NoSQL 的灵活性架构了我们的数据库，采用了‘不仅仅是 SQL’的方式。我们将传统数据库无法提供的模式灵活性与 SQL 查询语言的强大功能和熟悉度结合在一个统一的平台中。我们的云原生平台提供了一个强大的现代数据库，满足了企业架构师和应用开发者的需求。”

仍然没有任何“与众不同”的内容。

这些语言和观点并没有表明 Couchbase 与其他数据库公司有何不同。它们传达的只是：“在 Couchbase，我们提供的东西与数据库领域中其他公司一样。我们拿过去的东西，并像所有其他公司一样，使之变得更好、更快、更便宜、更智能。”

但我们永远不要忘记：摇滚名人堂里没有翻唱乐队。

这就是为什么我们常说（并且将继续说）：

思考思维本身，是最重要的思考。

思考背景是开始思考的最重要方式。

你是否接受这个前提？

如果你住在西海岸（或者曾去加利福尼亚度假），那么你可能见过天上飞的鹈鹕。这些鹈鹕从空中猎捕鱼类，等待最佳时机，然后“俯冲”下水，从水中带着鱼浮出水面。

如果你是一条鱼，你的一生都在水中度过。你所知道的，所见到的，全都是水。你“接受了这个前提”。从你出生的那一刻起，你就生活在水中。你的父母谈论的全是水，你的亲戚朋友也都在水中快乐地生活。你从未质疑过水之外还有其他东西。水就是你眼中的全部。除了水，还会有其他吗？

直到某天，一只鹈鹕俯冲下来，把你从海里捞起。

在你生命的最后两秒钟，你才意识到水并不是唯一的存在。

然后，你就死了。

这正是那些“接受前提”的公司和创作者所经历的。

某天，你是美国最大的“电影租赁”零售商（百视达）。

而接下来，空气突然消失，你就此被淘汰（Netflix——噢）。

例如，如果你在制造业工作了一辈子，“制造业”就是你的水。你所知道的一切都是制造业。你爸爸在制造业工作，你爷爷也在制造业工作。你在大学学习制造业。你的第一份实习是在一家制造厂。三十年来，你所做的和所知道的一切都是钢铁、供应链和传统制造业。你“接受了这个前提”。

直到某天，有人带来了不同的观点。

他们改变了前提——突然，制造业不再重要了——你的工作、职业生涯和整个生活方式都变得无关紧要。

观点推动世界从原有的状态走向新的、不同的方向。

世界之所以是现在的样子，是因为有人改变了过去的样子。为什么当 Airbnb 刚开始获得吸引力时，酒店会起诉它？为什么 Airbnb 被贴上“非法酒店”的标签？（注意愤怒的酒店业者不得不用旧有的语言将这个新事物拉回到他们的旧世界中。）

因为 Airbnb 的观点改变了前提。

任何公司如果从过去的角度开始其旅程，就意味着它在无意识中选择了“接受现状”，没有在任何有意义的层面上挑战现有的范式。结果，它的观点以及所有的表达都基于这样一种心态：“我们接受今天的现状，我们的目标是让明天变得更好、更快、更便宜。”

这一切只传达出一个信息：

你并没有创造一个截然不同的未来。

你只不过是升级版的百视达。

而品类设计师的思维方式则完全不同：

这是明天。

世界已不再是昨天的样子。

我们拒绝这个前提，并将采取行动，好像我们正在创造的未来已经是今天的现实。

我们的朋友迈克·梅普尔斯称这种方式为“反向演绎”。

“传奇的建设者必须站在未来，从当前的现实中拉动现在，走向他们设计的未来。生活在当下的人们通常在第一次听到突破性想法时并不喜欢它们，因为他们缺乏对未来将发生的根本性变化的认知背景。因此，建设者的另一个重要任务是说服早期志同道合的人加入新的运动。”

那么，如何给人们提供足够的背景信息，让他们对与你在未来相见并加入你的新运动感到兴奋呢？

你需要给他们一个新的观点，让他们可以抓住，并能够向朋友们传播，而朋友们又会告诉他们的朋友，如此循环传播下去。

海盗们拒绝既定前提。

当然，当你向世界引入一个新的观点时，会发生什么？99%的情况下，你会遭到批评——这正是毕加索所经历的。

“早期的立体主义绘画常常被评论家和观众误解，因为他们认为这仅仅是几何艺术。然而，画家们自己认为他们正在呈现一种新的现实，这种现实打破了文艺复兴时期的传统，尤其是透视法和幻觉的运用。”

最有效的观点往往将讨论引向一个截然不同的方向，以至于大众很难理解或接受这种新观点对世界可能意味着什么。

以下是几个有力的例子：

同性恋权利。”

这两个词揭示了世界的一种截然不同的观点——许多人（抱有偏见的）很难接受。

“同工同酬。”

历史上曾有一段时间，法律规定男女不应获得相同的薪酬。后来，一个新的观点被提出并广泛接受，于是 1963 年签署了《同酬法案》。

“无证公民。”

2021 年，拜登政府命令美国移民执法机构改变他们谈论移民的方式。为什么？因为用词很重要。将移民称为“非法外侨”会强化一种观点，而“无证非公民”则强化了另一种观点。“这是拜登政府更广泛努力的一部分……建立一个他们称之为更‘人道’的移民体系。”目前的美国政府正在做前所未有的事情：区分“非法外侨”和在南部边境寻求庇护的移民。

他们是两种不同类型的人。

（我们无意表达政治立场，仅是强调观点如何在社会和商业中发挥作用，因为人类会对观点产生反应。）

“不要仅仅去那里旅游，住在那里。”

这是 Airbnb 的一句宣传标语，它表达了一种观点，并改变了一切。Airbnb 并没有说，“我们比酒店更好。”他们通过创造一个不同的类别来挑战旧有的类别（“做游客”），并带来了不同的体验。一旦人们看到了这个与众不同的观点，他们就再也无法忽视它。

Airbnb 让人们停下了脚步：“我从未以这种方式思考过旅行。” 通过他们的品类设计观点，他们对酒店执行了“阻断需求”策略。（这让酒店业主非常愤怒。*Arrrrrr!*）

为了改变世界并解锁指数级的突破，你必须拒绝既定前提。

你不能从改善印象派出发。

你必须停止，改变，然后重新开始。

你必须发明立体派。

具体方法如下：

品类设计 + 观点 + 用词策略

品类的创造源于你的观点（POV）。

而让你的观点清晰明确的是用词策略。

我们来一步步解释这个过程。

步骤 1: (品类) 设计未来

判断你是在接受还是拒绝既定前提的一个简单方法是，问问自己是在“预测”还是在“逆向推演”。

你面向哪个方向？

- 预测：站在过去，展望未来，思考未来的可能性。
- 逆向推演：站在一个不同的未来，生活在“仿佛”那个不同的未来已经存在的情境中。

这可能看似微不足道的区别，但它定义了你创作行为或公司发展整个轨迹的起点。如果你从世界“本来的样子”出发，然后试图让“本来的样子”变得更好，那你就在不自觉地选择在别人发明的游戏规则内做出改进。

你在竞争。

但如果你从“可能的样子”出发，假设可能性并站在未来，你就有机会为你正在发明的新游戏制定新规则。

你不会被过去和现在所束缚。

你在创造。

预测和逆向推演决定了你是在创造新类别（并教育人们认识到新类别的不同优势），还是在现有类别中竞争（并强调你所提供的好处为何“更好”）。

步骤 2：前往未来，为观点假设（POV）寻找灵感

如何前往未来？让我们带你看看那些可以让你提前窥见未来的视角。

我们的品类客户是否有“斯德哥尔摩综合症”？我们能否将他们解救出来？

斯德哥尔摩综合症是指受害者对施虐者产生了积极的情感。同样，这也适用于那些对现有品类中的负面体验已经麻木的客户，他们不再思考如果这些负面体验从未存在，生活会有怎样的不同。

如果你能设计出一种方式，让客户摆脱他们在“旧”品类中习以为常的“虐待”，你就能为一个新而不同的品类提供绝佳的观点。

如果迈克尔·刘易斯、马尔科姆·格拉德威尔、多丽丝·科恩斯·古德温和鲍勃·伍德沃德为你的品类写一本书，他们会怎么说？

想象一下，这些传奇作家之一揭示了你在品类的突破性见解，将如何根本性地改变大众的看法。他们会揭示哪些真相？谁是他们的英雄和反派？他们会写些什么让现有玩家羞愧难当？又会写些什么让我们感激涕零，因为有人注意到了？历史的评判是什么？

把这些说出来。

这是一个值得与世界分享的观点。

如果你给了超级消费者无限的权力和资源，品类会是什么样子？

一个“清洁超级消费者”如果拥有无限的权力和资源会做什么？可能会在家中设立每日酒店级清洁服务？这就是 iRobot Roomba 的观点，通过手机一键清洁，随时随地享受干净的家居环境。

一个“咖啡超级消费者”如果拥有无限的权力和资源会做什么？可能会雇佣私人咖啡师在家服务？这正是 Keurig 咖啡机的理念，提供数百种咖啡选择，让你随时随地享受咖啡。

一个“音乐超级消费者”如果拥有无限的权力和资源会做什么？可能会设计一个能装下 1000 首歌曲的便携设备（如最初的 iPod），或创建一个随时随地流媒体播放数百万首歌曲的数据库（如 Apple Music）。

为了摆脱过去的束缚并想象未来，从超级消费者的角度玩“突破游戏”，并赋予他们无限的权力和资源，你就能捕捉到未来的曙光。

步骤 3：写下你的观点

一旦你对未来有所窥见，就需要树立你的旗帜，告诉人们未来将会有些什么不同。

现在，我们需要非常明确地说明一点：一个俏皮的标语并不意味着你有一个明确的观点。绝大多数公司和创作者不自觉地选择在现有的类别中竞争，而不是创造新的类别。然后，他们通过将自己不具差异性的类别与一个毫无意义的标语配对，来加剧这种愚蠢至极的行为。

这里有个例子：

“新的思维，新的可能性”

这个标语是谁的？也许是一个智库？一个创新实验室？NASA？一个神经科学研究所？也许是某种新的阿尔茨海默症药物的标语？

实际上，这是现代汽车的标语——一家韩国的跨国汽车制造商。

顺便说一句，这是他们旧标语的“新改进”版本，旧标语是“驾驭你的路”。仿佛在一辆全新的路虎中，你不能“驾驭你的路”。新的法拉利？你也

不能“驾驭你的路”。新的宝马？新的奔驰？不，只有在现代汽车中你才能“驾驭你的路”。

这根本毫无意义。

更重要的是，这个标语并没有反映出任何新的和不同的观点，客户可以抓住它，内化它，然后用它作为剧本告诉他们的朋友和家人，是什么让现代汽车“与众不同”。

这里还有一个例子。

“Run Simple”

这个标语是谁的？也许是某个休闲运动品牌？或者是生产运动护具的公司？还是护裆膏？防摩擦内裤？

实际上，这是 SAP 的标语——一家德国的企业资源规划软件公司。

然后（如果你想被彻底震撼），在使用了这个标语一段时间后，他们决定把它改为：“The Best Run”。

仔细听听这些话。“我们接受世界的现状，并希望帮助你把你已经在做的事情做得更好。”他们可能花了 1000 万美元和 11 个月的时间，雇佣了某个广告公司（WPP，全球知名的广告与公关集团，旗下的一家分支广告公司）来帮他们想出这个标语。但它却毫无意义。

没有新的“不同”的观点。

更让人难以理解的是，SAP 的大多数客户都是大型跨国公司。而这些公司最不需要的就是“简单”。它们是极其复杂的。简单绝对不是它们在 ERP 软件中所追求的目标。它们想要的是能够有效且精准地运营巨大的全渠道、多国、多货币、多商业模式、复杂多产品/服务线、复杂生态系统和多业务单元的业务（试着快速说五遍这个句子）。这些超级企业所需要的没有一项是简单的。

结果，SAP 无意中向全世界宣告：“我们做的和其他人一样，但我们是最好的。”

那么，当甲骨文说它们是最好的，Salesforce 也说它们是最好的，而其他所有公司都说它们是最好的时候，到底谁才是最好的呢？

这里的基本原则是，如果你的标语以及随后的观点可以轻易地被其他公司使用，那就意味着你并没有真正的观点。

你的品牌和标语毫无意义（这些标语可以被很多其他公司使用）。

与此同时，Substack 的观点（“独立写作的平台”）就不适合《纽约时报》。这就是关键所在。这也是为什么 Substack 被认为是“与众不同”的，因为他们对世界的看法不同。

再举一个例子，也是 Pirate Cole 个人最喜欢的观点之一，那就是 Vinebox 的：“按杯售卖的高级葡萄酒。”

注意这个标语并不是营销界传统意义上喜欢的那种聪明的双关语或无意义的押韵句子。它实际上是公司的观点：“我们相信高级葡萄酒很美味，但购买整瓶高级葡萄酒却发现不喜欢，这种体验非常糟糕。所以我们按杯售卖高级葡萄酒——然后你可以购买你真正喜欢的整瓶。”

这是一个截然不同的观点！

“按杯售卖的高级葡萄酒”对于 99%的葡萄酒制造商来说是行不通的，因为他们都在销售整瓶葡萄酒。事实上，如果你是一名在场的营销高管并提出这个观点和标语，你可能会遭到敌意的拒绝。“你疯了吗？！我们怎么能按杯卖葡萄酒？我们是按瓶卖的，你这个蠢货！”

Pirate Cole 向人们推荐 Vinebox 的次数令人惊讶。而且每一次，他都会重复同样的台词——这正是公司给他的剧本。“哦，这是按杯售卖的高级葡萄酒。你订购一盒，他们会给你寄来几小瓶不同的葡萄酒，然后你可以在家里品尝。”

Pirate Cole 不仅仅是在为 Vinebox 做“口碑营销”。他是在重复并扩大公司的观点。（顺便说一句，Pirate Christopher 永远不会从 Vinebox 购买葡萄酒，因为他认为酿酒商应该把瓶子做得更大，根本搞不懂为什么有人只想要一杯酒！？……不同的类别，不同的超级消费者。）

这一基本原则同样适用于所有产品和服务、艺术作品、物理和形而上学的对象——世界上任何我们赋予“价值”的东西。

例如，在 Pirate Christopher 成长的企业软件领域，大多数“买家”会向某一类别的“供应商”发布 RFP（请求报价书）。

这就相当于 B2B 领域的肌肉男泳装比赛。

- 买家发布 RFP。
- 供应商回应 RFP。
- 所有供应商为了争取业务而彼此竞争（“选我！选我！”）。
- 一个供应商“胜出”。

但任何一个优秀的企业技术销售人员都知道，供应商有两种。

- 一种是帮助客户撰写 RFP 的供应商（单数）。
- 另一种是回应 RFP 的供应商们（复数）。

你能猜出谁赢得了这笔生意吗？

是那个与客户一起撰写 RFP 的人——因为他们最能“定位”自己来回应他们自己的“请求报价书”。

所以，将你的观点视为整个类别的 RFP。这在 B2B 和 B2C 领域都是如此。

你的观点成为了客户为何要做他们正在做的事情以及为何要花这些钱的根本理由。（“别只是去那里，住在那里。”）你的观点是客户为何做出他们正在做的投资的指路明灯。（对于 B2C 客户而言，是对配偶的解释；对于 B2B 客户而言，是对上司的解释。）一个强有力的类别观点是地面部队（销售人员）进入销售机会时所需的强大支撑。例如，Salesforce 的销售代表从未遇到认为云计算是个愚蠢主意的买家。因为“No Software”的观点吸引了有远见的客户，并排斥了那些“需要”拥有软件的买家。AirBnB 也是如此。这些都是“让市场来找你”而非“进入市场”的传奇例子。而类别观点营销（与“我比你更好”的品牌营销相比）往往能降低客户获取成本——因为销售团队几乎只与那些“懂得”其中价值的潜在客户打交道。

如何创建你的观点。

“如果我有一个小时来解决一个问题，我会花 55 分钟思考这个问题，然后花 5 分钟思考解决方案。”——阿尔伯特·爱因斯坦

传奇性的观点有一个简单的架构。

重新定义问题或机会。

大多数人认为 Salesforce 的 “No Software” 观点是其成功设计新类别的战略组成部分。这确实如此。但大多数人也忘记了，Salesforce 不仅成功地定义、命名并确立了旧类别的问题，而且他们还用新的语言重新表述了这些问题。

他们把旧的方式称为 “本地部署”。

SAP 和 Siebel 从未称他们的产品为 “本地部署”。Salesforce 用一个功能上准确的全新描述重新定义了旧的类别，然后赋予了 “本地部署” 极大的负面含义。“你不想要 ‘本地部署’ 吧？”（好像他们在说，“你不想得生殖器细菌性麻风病吧？”）

Netflix 在 B2C 领域做了完全相同的事情，将 “预约观看” 视为一个巨大的问题。“为什么要等到星期四晚上 8 点才能看你想看的节目？你应该能够随时看你想看的电视！”

类别设计的神奇组合在于既命名和确立未来（你要去的地方），也摆脱过去（“你不想要那个旧东西吧？”）。

宣扬一个不同的未来。

当 Pirate Christopher 担任企业软件巨头 Mercury 的首席营销官时，他们用 “将 IT 像管理业务一样管理” 的观点创建了 “业务技术优化”（BTO）类别。

这个想法是：如果企业资源规划（ERP）是为了优化业务的 “后端”，而客户关系管理（CRM）是为了优化业务的 “前端”，那么 BTO 就是为了优化 “IT 业务”。

因此，“将 IT 像管理业务一样管理”。

这立即使 Mercury 成为可以帮助 CIO 实现业务成果的公司（而不是技术 “IT 成果”），并将 Mercury 的竞争对手置于一个他们永远无法摆脱的技术困

境中。BTO 的观点不仅为 Mercury 创造了一个可以主导的类别，还为客户提供了一个口号——一个改变现状的号召。

当你的观点成为客户的议程项目时，你就知道你抓住了成功的关键。

向客户展示你的“解决方案”如何弥合从问题/机会到不同未来之间的差距。

“喝一瓶 5-Hour Energy，你就不会再感到下午两点半的疲倦了。”

5-Hour Energy 的早期营销是经典类别营销的一个极佳例子，它有着独具一格的观点。所有这一切都在 30 秒内完成。

Pirate Cole 在他自己的代笔与思想领导力机构 Digital Press 中也做了同样的事情。他的业务不是销售“博客文章”，而是销售“思想领导力”的成果——这解决了完全不同的问题，并开启了一个全新的未来，而不仅仅是“我们需要为公司博客提供内容”。

结果，“思想领导力”成为了每家公司营销待办事项清单上的一项议程。在两年内，Pirate Cole 的机构为超过 300 位公司高管、硅谷初创公司、天使投资人、风险投资家等撰写了文章。

然而，大多数营销人员的思维仍停留在战术层面上：

“我应该购买谷歌广告。”

但几乎没有人从战略层面问过：“是什么促使客户首先去谷歌搜索某些东西？”

答案是一个观点。

观点能让消费者脑中灵光一闪，并开始考虑新的、不同的事物。

“嘿，我最近听说了云数据库……我得查一下……我要去谷歌搜索‘云数据库’这个词。”

或者，在 B2C 领域：“哇……电动自行车？……我得查一下……我要去谷歌搜索一下我刚刚听到的‘电动自行车’这个新词。”

最重要的是，宣扬这个观点的公司会立即被视为领导者。因为客户看到的唯一宣传类别（而不是品牌：“我们是最好的！”）的公司，就是类别的领导者。

我们还有一些其他的经典观点案例：

- **Keurig**：“单杯咖啡。”这不是你从咖啡店买的一杯咖啡，也不是你在办公室厨房里找到的一壶剩余咖啡。这是一个你放入设备中的咖啡胶囊，然后奇迹般地：一杯刚刚为你、由你亲手制作的热腾腾的咖啡。
- **iRobot**：“机器人吸尘器。”这不是“更强大”的吸尘器，也不是带有更多旋钮、喇叭、吸管和哨子的吸尘器。这是一个不需要你每天亲自打扫的吸尘器。哇！
- **皇家宠物**：“为猫狗量身定制的健康营养。”这不是“更好”的猫狗粮，而是根据品种专门定制的猫狗粮。这是完全不同的东西。
- **Slo Axe**：“移动飞斧活动。”为什么要去飞斧酒吧（本身就是一个经典的新类别！），当飞斧活动可以来到你身边时！（Pirate Christopher 的家人刚刚体验了这个，真是太有趣了。）

步骤 4：语言创作

大多数公司不会设计新的类别。

设计新类别并且有意识地、刻意地、谨慎地构建一个客户/消费者/用户可以听一次就内化并传达给朋友和家人的观点的公司就更少了。

但最传奇的公司不仅会做以上两点，还会再多做一步：

他们为正在创造的新观点和新类别的“事物”创造新的语言。

这就是我们所说的“语言创作”：通过战略性地使用语言来改变思维。

- **Sushirrito**：“原创寿司卷饼。”它不是寿司，也不是卷饼。称其为“寿司卷饼”本来就足够传达这个概念，但他们更进一步，利用语言创作作为他们的新事物创造了一个新词。因为他们与众不同，并解决了一个不同的问题：如何在路上吃寿司？一个“Sushirrito”无法轻易替代或与那些在价格、质量和位置上竞争的普通寿司餐厅相提并论。

- **Selfie:** 这是一张你自己拍摄的照片。但仅仅说“这是一张你自己拍的照片”是不够的。当你使用语言创作并给它一个独特的名字时，这个概念才会粘住并传播开来。“一张由你自己拍摄的照片，叫做‘Selfie’（自拍）。”
- **引爆点 (The Tipping Point):** 这个词组由马尔科姆·格拉德威尔定义，意思是“当一个想法、趋势或社会行为跨越阈值、倾斜并像野火一样传播的神奇时刻。”但仅仅这样描述，并不能让这个概念粘住。真正让它粘住的是给这个时刻起一个全新且独特的名字。那个神奇时刻？叫做“引爆点”。
- **动态数据交换 (DDE):** 这是一个通信协议，它允许应用程序相互“调用”，由微软创建，作为“生产力套件”类别中的一个关键技术标准。
- **安全套接层 (SSL):** 这是 Netscape 开发并命名的一个协议，用于在 Web 服务器和浏览器之间建立加密链接。SSL 成为了安全传输私人数据的行业标准，部分原因在于 Netscape 通过新的语言创作将其作为优先事项。

在技术/科技导向的类别中，新标准、协议、架构和框架非常重要。而为了让新的技术标准能够广泛应用，你需要创造新的语言化标准。（就像星巴克在 B2C 领域用“特大杯拿铁”所做的

一样。)

新语言之所以有效，原因很简单：

你不能用旧词来描述新事物。人们不会接受。

在类别设计和撰写公司观点的过程中，“语言创作”可以采取两种形式：1) 为你想要传达的新想法发明新词语，或者 2) 用新词来修饰旧词，以表达你想要传达的新想法。

- “Sushirito” 是一个新词。
- “Selfie” 是一个新词。
- “Electric Car”（电动车）是用新词（Electric）修饰旧词（Car）。
- “Cryptocurrency”（加密货币）是用新词（Crypto）修饰旧词（Currency）。

创造类别的是你全新的、与众不同的观点。

而让你的观点清晰呈现的正是语言创作。

这就是人们能够“理解”你所说内容的原因。

其他的一切不过是噪音——更好、更快、更便宜、更聪明或更强大而已。

第六章 语言的运用

语言的战略性使用能够改变思维

类目设计是一场思维的游戏。

你负责改变读者、客户、消费者或用户的“思维方式”。当你成功地将他们的思维从旧方式转移到你所教育的全新、不同的方式时，你就成功了。

而实现这一切的工具就是语言。

这意味着，如果你无法用文字表达你的想法，那么你的思维就不够清晰。如果你的思维不清晰，你又如何能够改变读者、客户、消费者或用户的思维方式呢？在《Category Pirates》信件中，我们曾讨论过你可以推动和拉动的不同杠杆，以使你的业务与众不同（甚至如何在职业生涯中使自己与众不同）。但要让客户理解你的与众不同之处，要让读者沉迷于你的内容，要让投资者明白你为什么从一种盈利模式转向另一种（如 Adobe 所做的），以及让员工、团队成员和高管们统一他们的努力（即：统一他们的思维），都需要使用非常特定、非常有意图的语言。（乍一看，很难反对一项名为《清洁空气法案》的东西。这就是有意为之。）

通过战略性语言使用来改变思维的过程被称为“语言策略”。

我们认为这是当今商业和营销中最不被讨论、不被审视的一个方面。

- 当拜登总统命令美国移民执法机构改变他们谈论移民的方式，并将“非法移民”一词改为“无证非公民”时，这就是语言化。
- 当乳业花了 100 年教育公众牛奶来自奶牛，然后有人引入了“杏仁奶”（或燕麦奶，或亚麻奶）时，这也是语言化。
- 当全世界都理解什么是原声吉他，而莱斯·保罗（Les Paul）出现并开始弹奏“电吉他”时，这也是语言化。
- 语言化是关于在旧与新、相同与不同之间创造区分。

传奇的类目设计师是语言化大师。

语言的分界点创造了思维的分界点，进而创造了行动的分界点，最终导致结果的分界点。

当亨利·福特称第一辆车为“无马车”时，他在使用语言让客户停下来、倾听，并立即理解从旧世界到他想要的全新不同世界的变化。如果他称第一辆车为“更快的马”，那就是懒惰的语言化（也是懒惰的思维）。

这一切都始于你的观点（POV）。

你对类目的观点是吸引客户的“钩子”

你使用的语言反映了你的观点。

而你的观点以一种挑衅性的方式框定了一个新问题和一个新解决方案。

如果营销是你宣传新类目的能力，品牌化是你将产品与类目的好处联系起来的能力，那么语言化就是你根据公司坚定不移、无可争议的独特观点来推销类别和品牌的方式。

当一家公司对其类目没有独特的观点时，你可以通过其“信息”是否相互冲突、目标是否不明确或“弱”来判断。今天他们宣传一个类目，明天他们宣传另一个类目（同时认为他们在“尝试不同的营销和信息短语”）。

例如，一个谷物公司可能会发布一则广告，称“开始一天的最健康方式！”但在接下来的宣传活动中，他们可能会改变信息，称“健康早餐的替代选择”。那么，这个谷物公司的类目观点究竟是什么？

是早餐是开始一天的最佳方式——而他们是解决方案？还是早餐不是开始一天的最佳方式——而他们是解决方案？

框定、命名并认领。

具有未明确、未定义观点的公司和创作者最终会得出这样的结论：他们有问题（销售下降，关注度稀少）。但他们最终在寻求帮助时表达问题的方式是：“我们需要改进我们的信息传达。”更多时候，他们所谓的“信息传达”并不是真正的信息传达，而是类目观点。

大多数信息传达是无意义的、缺乏背景的、没有观点的、容易被遗忘的垃圾。“体验惊喜”，“想象力在工作”，“这就是我喜欢的”，“简单运行”，这些口号属于谁？不知道？其他人也不知道。（Lexus，GE，百事可乐，SAP。）

这种清晰度之所以如此重要，之所以我们想在类目观点、语言化和信息传达之间划清界限，是因为在没有真正的类目观点的情况下改善公司的信息传达是一个（我们非常有意地使用这个词）“无意义的”，烧钱的项目。

- 观点是：“我们代表什么？”
- 语言化是：“我们如何有力地传达我们的观点？”
- 而信息传达是：“我们应该说什么？”

那么，如果你不知道自己代表什么，怎么可能知道该说什么呢？你在世界上有什么不同？你解决了什么问题？

你的观点应该被明确定义并刻在公司的石碑上，用有意选择的词语反映公司的观点，这样信息传达的真正科学才能开始：一个永无止境的实验，不断替换和测试词语、短语、促销、推荐和其他“信息”，以找出哪些是（再次非常有意使用的词）引起共鸣并最有效地宣传你的类目观点的。

这一切都始于你选择如何框定、命名和认领问题。

例如，男人们有“勃起功能障碍”而不是“阳痿”是有原因的。

阳痿这个词带有非常负面的含义。如果一个男人说他阳痿了，这就像是他有性格缺陷。这意味着“不是男人”或“不能做男人”。这不是很多男人愿意与之关联的词语——意味着男人们不愿意承认自己有这样的问題。（很难销售一个没人愿意承认有的问题的解决方案！）

为了解决这个问题，辉瑞公司（Viagra 的制造商）不得不发明一种疾病，叫做“勃起功能障碍”，使阳痿变成一个更容易接受的问题。然后他们将其缩短为“ED”，使其变得更加温和和安全，便于关联。相比于说“我阳痿了”，男人们更容易说“我有ED”。

这就是语言化的作用。

它改变了人们对他们所看到事物的看法。

Netflix 是另一个传奇的例子。

他们的观点是你应该能够在任何时候观看任何你想看的东西。这就是问题的“框架”。然后他们命名并认领这个问题的解决方案：“流媒体”。

但 Netflix 还做了另一件事，他们还框定、命名并认领了旧类目体验。他们以一种功能上准确且同时立即为客户明确指出问题的方式称之为“定时观看”。

为了让“流媒体”和按需播放起作用，你还必须相信“定时观看”是个问题。在 90 年代和 2000 年代，没有人认为“定时观看”是个问题。你只是认为你只能在它播放的时间观看你想看的节目。因此，当时人们在询问朋友和家人关于新电视节目的时候，会用这样的语言：“它什么时候播放？”

这个短语，这种语言，现在已经不存在了。

今天，我们不再问：“它什么时候播放？”新的类目取代了旧的类目——这意味着新的语言取代了旧的语言。现在我们会问：“在哪个平台播放？Netflix? Disney+? Hulu?”

谁能框定并命名问题，谁就能认领语言——并赢得胜利。

正是你的观点和你用来反映这种观点的语言使你的“信息传达”激励客户采取行动。

而不是相反的情况。

在你的营销、品牌化、产品描述等方面，语言具有反映你类目观点未言明的特质的潜力。我们的一位好朋友，沟通专家及《Persuasion: Convincing Others When Facts Don't Seem To Matter》一书的作者李·哈特利·卡特称之为“理解语言具有创造思维的力量，而这种力量反过来会激励行动”。

例如，当你走进一家咖啡店，任何一家非星巴克的咖啡店，咖啡饮用者经常用什么词来点咖啡？“你好，我要一杯大杯拿铁。”但“大杯”并不是“中杯”的通用词汇。这是星巴克的词汇，整个类目中的很大一部分已经采用了它。星巴克之所以成功，不仅仅是因为他们设计了自己的类目词汇。特别是在被要求为一杯咖啡支付 4 美元时。但客户每天都会这样做——因为他们并不是在为“咖啡”支付 4 美元。他们在为“高级大杯咖啡”支付 4 美元。

星巴克类目语言化的另一个天才之处在于，他们的词汇既是新的、清新的，同时又是熟悉的。第一次听到“Venti Mocha”时，我们就大概知道这是什么意思。即使我们以前从未听说过。

类目领袖故意使用语言化来做几件事：

1. 通过选择的词汇、语气和细微差别将自己与所有竞争对手区分开来。
2. 与他们想要吸引的客户，尤其是类目的超级消费者进行沟通（并且“像”他们一样说话）。
3. 进一步确立他们在正在设计或重新设计的类目中的地位。
4. 暗示并为其他差异化杠杆提供背景：价格、盈利模式、品牌化等，以及公司以不同方式执行这些杠杆的方式。

语言化可以应用于类目差异化的所有 8 个杠杆：

如果你想测试你公司的观点，请通过以下 8 个杠杆，并质疑你在用语言教育客户新类目与当前存在的旧类目之间差异的过程中有多么用心。

语言化帮助你命名你正在创造的类目（通过框定一个不同的问题并提出不同的好处）：有汽车，然后有电动汽车。有数字营销，然后有聊天机器人营销。

语言化是你为你的品牌撰写引人注目的使命宣言的方式：Apple 的“Think Different”是一个很好的例子（这起作用是因为正确的说法当然是“Think Differently”）。将这个词改为语法上不正确的“different”迫使读者停下来。这是一种有意选择的语言，将新类目的受众与品牌的使命宣言联系在一起。

语言化教育客户你所提出的体验：流媒体视频意味着一种与开车去当地 Blockbuster 租借视频完全不同的体验。同样，今天的无接触取货与超市和餐馆的标准“取货”实践也是如此。

语言化框定了你产品或服务的感知价值：中杯咖啡被认为便宜，但大杯咖啡被认为昂贵。

语言化暗示了与完全不同的制造方式所带来的好处：电子书是一种非物质化的书籍。它可以无限制地生产、分发、编辑和上传，等等。一个简单的字母“e”告诉客户：“这个东西的创建、分发或消费方式与普通的‘书籍’不同。”

语言化还暗示了与完全不同的分销方式所带来的好处：OnlyFans 称通过推荐链接邀请其他创作者加入平台的创作者为“推荐创作者”，这表明了其飞轮效应和由此可以赚到的钱的好处。

语言化是你在营销中吸引客户、消费者和用户的“钩子”：Substack 的付费新闻通讯与 Mailchimp 的免费新闻通讯有所不同。营销一种根本不同的东西总是比试图营销一种“比现有的东西更好”的东西更容易，也更吸引客户，但这仍然是同一种东西。

语言化还向客户传达了如何为你的产品或服务付费的方式：订阅付费与单独购买产品不同。或在免费游戏中购买游戏内物品与玩有广告的免费增值游戏不同。（这些都是十年前不存在的词汇和短语，它们被故意用来设计新的类目。）

太多的营销人员、高管、创始人，甚至风险投资公司认为公司使用的词汇都是为了“脱颖而出”。

但没有清晰且不同的观点，你无法脱颖而出。Lexus 可以大声喊“体验惊喜”而大多数人将永远无法回忆起这些词语并将其与他们的品牌联系起来。因为它们没有框定一个问题。

如果你的观点没有通过有意的语言化来传达，你就无法脱颖而出。

事实上，“语言化”往往更多地是关于品牌、产品和公司不针对谁，而不是品牌针对谁。你越能直接与那些你最想帮助的人对话，他们就越有可能将你视为你正在创造的类目的“无可争议的冠军”解决方案。但一旦你试图扩大你的市场（纯粹是为了“吸引更大的受众”），你就开始稀释你的语言。你的词汇变得笼统和模糊。因为你不再对任何“一个”人说话。如果你继续下去，并将公司的语言扩展为“所有人的某种东西”，你的所有信息传达最终将成为永无止境的白噪声——某种无关紧要的东西。（SAP 的信息对任何人都无意义：“简单运行。”）

当语言化成功执行，并且反映了对类目有明确定义的观点时，会发生两件事。

1. 你会因为你发明的新语言而闻名。

当客户开始使用你创造的语言时，你就知道你的语言化正在奏效。

例如，在 2000 年代初，Salesforce 创始人马克·贝尼奥夫（Marc Benioff）为他正在创建的类目创造了新的语言。他称之为“基于云的软件”。

（有一种“软件”，你通过 CD-ROM 购买并安装在电脑上，而另一种“基于云的软件”，你可以在任何电脑和任何连接到互联网的浏览器上购买并使用。）此外，为了进一步对他的竞争对手“加深刀伤”，他还发明了语言来重新定义人们对旧类目的看法，称之为“本地安装的软件”。注意这种区分：“本地安装的软件”在使用软件的个人或组织的场所内的计算机上运行。“基于云的软件”则在组织外部的远程设施上运行。

发生了什么？

整个科技行业开始采用他和 Salesforce 发明的语言。

2. 客户不会认为你“更好”。他们认为你不同。

当你成功使用语言改变思维时，你会引导需求的洪流。

当你使用有意的语言来修改现有类目（“基于云的软件”）时，你在旧类目和新类目之间创造了一个鸿沟。例如，“电动自行车”不是“自行车”的升级版。它是不同的东西。它有不同的好处，不同的使用场景，甚至不同的价格点、盈利模式和制造工艺。一个简单的字母和一个破折号告诉读者/客户/消费者/用户“这个东西与以前的不一样”。同样适用于“冷冻食品”和“新鲜食品”，或“太阳镜”和“眼镜”。这些语言化的修改让客户停下来，歪着头，立即想知道：“这是不同的东西——我需要这个吗？”

既然你是发明这种语言的人，你就成为了教育他们这种新语言定义的可信赖的权威——从而成为这个新类目的教育者。

语言化是你改变世界的方式。

在最高层次上，语言化被用来推动社会进步。

不久前，生活在街头的人被称为“酒鬼”和“流浪汉”。而今天，他们被称为“无家可归者”。这种新的语言化改变了人们对这一问题的看法，进而改变了人们对他人的态度，并推动了问题的解决。

请记住：语言的分界点创造了思维的分界点，进而创造了行动的分界点，最终创造了结果的分界点。

曾经有一段时间，女性的法定最低工资低于男性。女性的薪酬较低。直到一个围绕“同工同酬”这一具有战略性、改变未来的语言化动员起来的运动出现。这个词语如此有力，以至于它改变了法律。

有时，语言化通过新词组合创造出新的混成词。

- Gamification（游戏化） I
- Infotainment（信息娱乐）
- Brunch（早午餐）
- Podcast（播客）
- Frenemy（亦敌亦友）

每当语言被创造或扭曲时，它都会吸引人们倾听——并思考不同的可能性。

我们都感染了艾滋病。

2005年，时装设计师 Kenneth Cole 与美国艾滋病研究基金会联合发起了一场艾滋病意识宣传活动。

其观点是：“我们都感染了艾滋病……如果其中一个人感染了，我们所有人都感染了。”

注意，这不是“一个巧妙的宣传口号”。这是一个对世界截然不同、清晰明确的观点，通过语言化——即战略性使用语言改变思维——体现出来的。

随后，这场宣传活动邀请了如南非前总统纳尔逊·曼德拉、南非倡导者 Zackie Achmat、南非大主教德斯蒙德·图图，以及女演员阿什莉·贾德、莎朗·斯通、伊丽莎白·泰勒，还有男演员汤姆·汉克斯、威尔·史密斯等人物参与，旨在减少与这种疾病相关的污名。Kenneth Cole 和美国艾滋病研究基金会希望打破艾滋病只是 HIV 阳性者问题的迷思。

他们是怎么做到的？

通过非常清晰地说：“如果有人感染，我们所有人都受影响。如果它存在于任何地方，它就存在于每一个地方。”

这才是一个真正的观点！

语言化 + 数字 = 故事曲线。

如果语言化是你传达差异化观点的方式，那么数字就是你传达观点紧迫性的方式。数

字赋予你的故事结构和张力。

在你所说的每件事中，你都在传达两种故事曲线之一。要么你没有宝藏，但你发现了一张地图，指向了那里有大量宝藏；要么你是拥有大量宝藏的“小鸡小鹿”，警告大家天要塌了。数字是证据，它们放大了语言的效果。

需要明确的是，我们并不是说你需要懂得如何进行统计分析或做草稿计算。（海盗 Christopher 小学三年级数学不及格，而海盗 Cole 至今还用手指指数。）语言化大师只需理解今天的小事物明天可能变得巨大，或今天的大事物明天可能变得微不足道，甚至消失——然后战略性地使用语言来教育读者、听众、客户和消费者，让他们认识到这个故事曲线的重要性。

麦肯锡的起源故事

例如，麦肯锡公司由芝加哥大学会计教授詹姆斯·O·麦肯锡于 1926 年创立。麦肯锡起初只是一群簿记员和会计师，而不是我们今天所认为的世界级专业服务标准代表。

将麦肯锡打造成如今强大公司的，是哈佛法学院和哈佛商学院毕业生马文·鲍尔，他被詹姆斯·O·麦肯锡聘用。鲍尔有一个强大的领悟。他发现了一个“缺失”。他注意到，虽然客户支付的是会计服务的费用，但他们往往更重视来自可信来源的商业建议。

马文·鲍尔是管理咨询的类目设计师。他是个语言化狂人。

在他的指导下，项目不再被称为“工作”，而是被称为“委托”——这个词更具关系性而非交易性。拥有特定行业或功能专业知识的内部团队被称为“业务实践”（像医生一样，这是故意使用语言来创造价值感）——强调学习是一项永无止境的努力。最后，麦肯锡不再是“企业”，而是“事务所”——突出公司核心价值观。即使在今天，也很少有公司能像麦肯锡那样严格（有人甚至说是狂热地）坚持马文·鲍尔所确立的语言。

所有这些区分帮助麦肯锡繁荣发展，创造了如今价值 2550 亿美元的全球类目——管理咨询。值得注意的是，历史记住的是律师马文·鲍尔（律师接受过语言训练），而不是会计师，作为“管理咨询之父”。

所有传奇的语言化都代表着四种数学运算之一：

- 加法

- 减法
- 乘法
- 除法

如果你的语言化没有讲述这四种故事曲线之一，那么没有人会听你说什么。没有紧迫感。你不仅需要战略性地使用新词语来框定新问题（或重新框定旧问题），还需要揭示斜率是正还是负——数字是在上升还是下降？这个故事走向何方？而你理解和传达这种斜率的能力，决定了你的语言化是否重要。

加法：“使用 C4 健身前补剂，你的锻炼时间会更长。”

减法：“穿上 Spanx，体重似乎瞬间消失。秒变平坦腹部。”

乘法：“用原声吉他，只有一些人能听到你的音乐。用电吉他，整个体育馆的人都能听到你的音乐。”

除法：“安全套在预防和减少大多数性病传播方面的有效率为 98%。”

当语言化与数字结合时，其力量倍增（双关语）。

因为数字也能讲述强大的故事。

因此，在你人生和事业的航程中，我们希望你能特别注意事物的框定、命名和认领。因为我们被别人使用的词语教会了思考方式（这意味着你可以通过你使用的词语来教别人如何思考）。

彼得·德鲁克被认为是有史以来最伟大的管理“思想家”之一。

他以杰出的教师身份而闻名——首先在本宁顿学院担任政治和哲学教授，随后在纽约大学商学院担任管理学教授，并在加利福尼亚州克莱蒙特研究生院担任社会科学克拉克教授。但如果说德鲁克最为人熟知的核心理念，那就是他坚信每个人都应对自己的学习负责。

德鲁克自己如何做到这一点呢？通过写作。

他撰写了 39 本书，包括畅销书《卓有成效的管理者》（值得一读）。他还在《华尔街日报》担任了十多年的专栏作家，同时经常为《哈佛商业评论》、

《大西洋月刊》和《经济学人》撰稿。在他的一生中，他的作品被翻译成 36 种以上的语言，并在全球广泛阅读。

那么，为什么德鲁克写了这么多作品，尽管他首先是一名教师和教育家呢？因为写作是他理清思路的方式。

大多数作家一生都在“更好”的框架内思考。

写作教育课程承诺帮助你成为一个“更好的”作家。

经纪人和出版商（这让我们抓狂）鼓励作家在争取出版合同时，“提到与自己作品类似的书籍”。

在写作领域的传统智慧中，要想成为成功的作家，你需要找到别人成功的路径，然后效仿。或者，找到别人成功的做法，然后做得“更好”。（祝你好运，成为比莎士比亚、狄更斯或狄金森“更好”的作家。）

事实上，这种建议正是大多数作家生活在贫困中的原因。

根据《纽约时报》的报道，“2017 年全职作家的中位收入为 20,300 美元，而当考虑兼职作家时，这个数字降至 6,080 美元。后者较 2009 年的中位收入 10,500 美元下降了 42%。这些发现来自对 5000 多名出版作家的广泛研究，涵盖了各类题材，包括传统出版和自出版作家。”

然而，这类研究忽略了一点：等级和社会阶层结构只存在于“更好”的游戏中。衡量全职作家的中位收入只有在你想要“比竞争对手更好”时才有意义。但“更好”很少是为作家（或任何行业中的人）带来指数回报的关键。

相反，作为作家的目标应该是与众不同。

更具体地说，你的目标应该是展示不同的*思维*——而不仅仅是把已经说过的内容“说得更好”。德鲁克并不是一个“更好的”管理作家。他的观点是“企业和非营利组织是 20 世纪的决定性创新”，这促使他开创了社会和管理理论，最终改变了世界对工作、团队、企业责任、劳动力杠杆、法律等方面的思考。他甚至是“知识工作者”这一术语的首创者——指的是那些不用双手劳动，而是结合可扩展技术用大脑工作的劳动者。

如果彼得·德鲁克只是重复前人的“管理最佳实践”并尝试做得更好，他就不会成为独一无二的“彼得·德鲁克”。无论他在技术写作方面多么有才华。德鲁克之所以成为“彼得·德鲁克”，是因为他很难与任何已存在的商业作家类目中的人相比较。

因为如果你容易被比较，那也意味着你容易被替代。如果你容易被替代，那么你就是那些逐渐被遗忘的作家之一（并且在这一过程中赚不到最低工资）。

框定、命名并认领。

大多数作家没有意识到，写作中的差异化与页面上的实际文字关系不大，而与你用来展示不同思维的词语息息相关。

例如，马尔科姆·格拉德威尔的《引爆点》是我们这个时代最畅销的书之一，到目前为止已售出超过 300 万册。该书讲述的是“一个想法、趋势或社会行为跨越某个临界点、引发连锁反应并迅速蔓延的神奇时刻”。换句话说，这本书基本上是在解释口碑营销的工作原理。

这是一个新颖的想法吗？

并不是。关于“口碑”和“营销”的书很多，甚至更多。

让它看起来新颖的是格拉德威尔用来重新定义（或重新设计）这个话题的全新且特定的语言（即框定、命名和认领）。如果格拉德威尔像许多作家那样追求“更好”，他的书名可能会是：《更好、更快的口碑营销》。他可能会陷入“更好”的陷阱，最终沦为统计数据中的一员：“2017 年全职作家的中位收入为 20,300 美元。”

多数人未曾注意到的细微差别在于，格拉德威尔成功地为老想法创造了一个新术语。通过这样做，他首先成为了“引爆点之人”，其次才是“一个非常出色的作家”。如果你上过格拉德威尔的 MasterClass 课程，你会学到一些非常酷的东西，关于如何提升你的写作（也就是说：成为一个“更好的”作家）。但你不会学到的是马尔科姆如何成为“马尔科姆·格拉德威尔”——这得益于他通过语言化给这个熟悉的、并不新颖的想法赋予了新的定义。

他赋予它不同的称呼。

他让它焕然一新。

既然他是创造这个区分的人，他也就成了这个想法的代表——对读者来说，这看起来像是不同的思维。提到“引爆点”，房间里一定会有人说：“你读过马尔科姆·格拉德威尔的书！”

为什么每个作家都应该掌握语言化的艺术

我们三个海盗都写作。

我们也做很多其他的事情。海盗 Christopher 主持了两个排行榜上名列前茅的播客，偶尔发表主题演讲，与硅谷的风投公司合作举办工作坊，并为初创公司提供类目设计咨询。海盗 Eddie 为财富 500 强的高管以及寻求上市的风投和私募股权支持的类目创造者提供咨询，帮助他们通过类目设计原则提升收入和估值。他也发表主题演讲，并偶尔在 CNBC 上谈论公司在公开市场的表现。海盗 Cole 则共同运营着互联网上最大的数字写作协作课程，同时为 C 级高管、创始人和投资者代写文章（同时还写自己的书和热门的 Twitter 帖子）。

但除了我们的创业事业之外，我们还通过写作（更重要的是，通过语言化）进一步将自己与任何可能的比较区分开来，同时也澄清了我们的思路。因此，我们每个人都成为了我们所掌握的利基市场中的知名人物。海盗 Cole，被称为“数字作家”；海盗 Eddie，被称为“财富 500 强类目专家”；海盗 Christopher，被称为“科技初创公司的类目设计教父”。我们的成功不仅仅基于我们工作的质量。很多人在我们做的事情上都“很优秀”。

我们之所以成功，是因为我们在自己掌握的利基市场中声名卓著。我们的声誉与各自的利基市场紧密相连。

语言化 + 类目设计 = 传奇、差异化的职业生涯

海盗 Christopher 有阅读障碍。（还有计算障碍和注意力缺陷多动障碍。）当海盗 Eddie 在《哈佛商业评论》上获得专栏时，他的妻子说：“怎么可能？你写得很差！”而海盗 Cole 直到快 21 岁时才知道“your”和“you’re”之间的区别。

有很多作家在写作上“比我们更好”。很多。

你知道他们的名字吗？

我们也不知道。

换个角度来看，有很多作家在写作的不同方面“比我们三个人更好”。但除了我们这里，你还能在哪读到关于语言化、超级消费者和类目设计魔法三角的内容？我们的写作不需要“更好”。它展示了不同的思维，难以被取代。这就是为什么你会重视它，海盗朋友。这是有意为之。我们没有等待世界“发现”我们。我们没有拿自己去和过去的商业作家/思想家做比较。我们忙于宣扬我们的“不同”。当足够多的人理解了我们的观点时，我们作为作家/创造者的职业生涯就达到了转折点。*ARRRRRRRR!*

当你写作时，你是在澄清自己的思路。当你澄清了思路，你就有机会将自己的想法与其他未被澄清的思想和写作区分开来。当你的想法比现有的任何东西都更加独特时，人们会倾听。而当人们倾听时，你就成为了“权威”。

然而，要想在自己掌握的利基市场中出名（这也是将富有的 1%创作者与贫困的“创意中产阶级”区分开来的关键），你必须更进一步，*发明新的语言，明确区分你所说的与他人所说的之间的差异*。当海盗 Christopher 将他的播客称为“对话式播客”时，他是在发明一种语言，将他所做的事情与他人所做的事情区分开来（他人会编辑播客并删除那些使对话真实的即兴部分和偏离话题的内容）。或者，当海盗 Cole 称自己为“数字作家”时，他是在发明一种语言，将他使用社交平台上的数据来进行写作的方式与“旧世界”的写作方式区分开来（后者是独自一人，戴着帽子，抽着玉米斗烟斗，盯着窗外等待灵感来临）。而当海盗 Eddie 将那些比其他任何人更了解你的类目并愿意为你的产品/服务多花 30%-70%钱的消费者称为“超级消费者”时，这就是语言化。

像马尔科姆·格拉德威尔和他的“引爆点”一样，语言化是你为一个利基市场或一个比自己更大的想法赢得声誉的方式。

成为一个熟练的作家与掌握语言化技能并不相同

成为一个熟练的作家和一个掌握语言化技能的作家之间是有区别的。

在我们的职业生涯中，我们遇到过许多熟练的作家。他们在自己的领域非常出色，他们的才能也非常重要。但这并不意味着他们在语言化方面是传奇的（这也是为什么许多人终其一生只能在为大出版物写作或在营销公司工作中赚

取微薄的薪水，而不能因掌握的利基市场而出名，获得财务自由，并产生巨大影响的原因）。

此外，我们还认识许多比我们三人加起来资历更为优秀的作家：来自常春藤联盟学校的英语/文学博士、顶级出版物的编辑等等。这些人在帮助现有的知名声音和机构讲述他们的故事时起到了重要作用，但归根结底，他们无法创造独立存在的内容（换句话说，如果他们的全部生计都依赖于客户为他们的文字付费，他们将无法买得起食品或支付房租）。他们帮助写书，但他们自己不写书。他们可以批评，但不能创造。他们无法改变世界的进程。

这是因为他们没有观点。他们无话可说。

有成千上万的优秀作家。但只有一个“引爆点之人”。

虽然我们在谈论作家，但这适用于每一种类型的创作者和每一家类型的公司。因为每一个创作者和每一家公司都需要成为一家媒体公司。在今天，没有媒体组件的创作者或公司就像没有网站的创作者或公司一样。成为思想领袖的一部分（如果不是全部）意味着“分享你的领先思想”，也就是将你的观点传播给世界——因为设定行业议程的创作者或公司就能主导这个领域。

你如何做到这一点？通过语言。

你又如何传播这些语言？通过成为一家有价值的“媒体公司”。

如果你作为作家的收入达不到六位数或更多，那并不是你的写作有问题。

而是你的语言化出了问题。

你可能是这个星球上最有才华的作家，但如果你没有战略性地使用语言来改变人们对你是谁以及你写作内容的看法，那么你就无法在自己和其他人之间划清界限。更糟糕的是，你可能正在做语言化的反面，这意味着你使用了未经澄清、不具差异化的语言，无意识地邀请比较。你是在告诉世界你“与他人相同”，这意味着你很容易被替代。而任何容易被替代的人或事物都会被认为“不稀有”或“不有价值”。一个商品。

语言化和类目设计的目的就是创造与商品相反的东西。

简单来说：成为你所掌握的利基市场中的知名人物，不取决于你在外界的任何成就。这与在 Twitter 上获得蓝色认证，或者在《大西洋月刊》上有一个专栏，甚至成为《纽约时报》畅销书作者无关。**这关乎于发明新的语言来表达新的和差异化的想法**，并教育人们你所说的内容与之前所说的内容之间的区别（新旧之别）。

当你这样做时，并且通过多年写作不断精炼和澄清自己的思路，你就“写了一本关于该主题的书”。

而写了关于某一主题的书的人，就被视为这个领域的领袖。

正如 Crash 的 CEO Isaac Morehouse 所说：“成为你自己的凭证。”

为什么传统出版界正在衰落，而直达创作者模式正在兴起

传统出版界对作家玩了一个恶毒的把戏。在过去的十年里，书籍（涵盖所有类别：健康与保健、心理学、关系、生活建议，尤其是商业类）已经从“书籍”变成了被美化的名片。作家们被教导（语言被用作恶，不是善）卖书很难，读者不再买书了，最好把你的书（或任何你的知识产权）视为达到某种目的的手段：吸引客户、获得演讲机会、“将自己定位为思想领袖”等等。

这里的神话是：“你不需要你所写内容的价值。你需要的是你的写作所创造的机会的价值。”

但如果卖书真的这么难，读者真的不再买书了，那么为什么企鹅兰登书屋每年还要出版 15,000 本新书？因为这些公司从你写的内容的价值中获利——**而你对它的价值越不重视，他们越容易从你那里获得它。**

作家、作者和商业领袖在“内容”领域犯下的最大错误就是交易（或错误估值）他们可扩展资产的所有权。

作家们认为“书卖不出去”，宁愿选择被传统出版商出版所带来的所谓信誉，以此来获得更高的演讲和咨询费用。

但事实是，不具差异化的书才卖不出去。差异化的书籍卖得很火！

如果你有一本差异化的书，而且你知道它具有差异化，难道你不想拥有它的 100%所有权吗（就像一家差异化的初创公司）？

不管《哈利·波特》是否由传统出版社出版，它都会卖出数百万册——因为它太“不同”了。同样，像《不在乎的艺术》和《原子习惯》这样的口碑书籍也是如此。

这些作者尽管与传统出版商签订了合同，仍然获得了财务上的成功吗？当然，他们获得了成功。六位数的预付款和百万美元的版税是一种极为罕见的成果。

但当你知道自己赚了一百万，而你的出版商赚了千万时，这一切看起来就像是小巫见大巫了。

直达创作者的商业模式正在（慢慢地）让作家们意识到他们的宝藏箱被剥削了。

历史上第一次，数字革命为内容的所有权和货币化创造了自主权。亚马逊自出版创造了自主权。Substack 自出版创造了自主权。在 Squarespace 上 15 分钟内创建一个网站，上传电子书或 PDF 文件进行销售，并通过 Stripe 处理付款，创造了自主权。

现在，作家们被灌输的神话——“写一本书，亏钱，然后你会得到更多客户”——正在被证明是错误的。

推动这种转变的超级类目推动力是从原生模拟向原生数字的转变。

在一个不可扩展的模拟环境中（例如 20 世纪 70 年代、80 年代和 90 年代），可以为获取更多的模拟工作而放弃你的知识资本：咨询、演讲等等。但在 2021 年，每个人都知道你真正想要的是（21 世纪“工作”的圣杯）扩展你的数字业务并缩减你的模拟业务。为什么你要用一个 99% 利润率和收益递增的商业模式来交换一个需要你花时间换取金钱的模拟业务（无论其溢价如何）？

就像原生数字一代（千禧一代和 Z 世代）与原生模拟一代（婴儿潮一代和 X 世代）完全不同一样，成为传奇作家、创作者甚至公司的新模式与旧模式也是 180 度不同。如此不同，以至于继续将自己和自己的写作与旧的、模拟平台和商业模式（如为《Inc》或《Forbes》这样不具差异化的出版物写作）联系在一起的作家，现在面临着损害其数字声誉的风险（海盗 Cole 和海盗 Christopher 很久以前就停止为这些不具差异化的出版物写作了）。通过为这些模拟平台写作，并遵循那些剥削创作者的商业模式，你在无意识中向世界宣

布你缺乏差异化。也许更重要的是，你还在宣布你认为需要他们的品牌来建立你的声誉。

这就说明你根本不具备传奇性（并且不擅长做生意）。

“鹰不群飞。”——Rick Bennett

现在是历史上最好的写作时代。

在类目设计的背景下进行语言化，再结合直达创作者的商业模式，这是打造传奇职业生涯的方式。

很少有作家以这种方式思考。相反，绝大多数人希望通过第三方出版商、杂志、公司或平台获得“被发现”和认可的感觉。他们愿意为了这种被接受的感觉而放弃以下三点：a) 在自己掌握的利基市场中成名，b) 拥有主导权和自由，c) 利用新的直达创作者商业模式，实际赚钱。他们宁愿得到一个蓝色认证标志，也不愿真正让人们倾听他们的观点并因此获得经济回报。

这种现象在营销界也同样存在。

有很多广告和营销活动在奢华的行业活动和节日（例如戛纳国际创意节）上赢得奖项和荣誉，但并未成功地带来销售增长。例如，2011年，Jell-O推出了一项名为“布丁脸”的活动，由另一家以创始人命名的广告公司Crispin Porter + Bogusky创作，活动包括一个互动网站和纽约市中心的互动广告牌。

该活动的想法是创建一个“情绪计”，通过Twitter上发布的笑脸和悲伤脸表情符号的数量，实时测量世界在任何给定时刻的情绪——广告牌上的“布丁脸”会实时更新。然后，Jell-O会向情绪不佳的Twitter用户发送促销信息，提供免费布丁，试图让他们“转悲为喜”。

这个活动有创意吗？

广告界的人们显然这么认为。“布丁脸”在首次推出时赢得了不少赞誉。而在2012年，当Saatchi & Saatchi聘请“布丁脸”活动背后的文案Brittany Poole时，他们在各种新闻稿中大肆宣扬她的成就，强调他们非常幸运能有这样一位获得诸多荣誉的文案加入团队。“在2011年，她凭借JELL-O的布丁脸情绪计活动赢得了青铜年轻枪奖。”

问题是什么？

Jell-O 的“布丁脸”或许“有创意”，但它并未实现增加销售的目标。相反，它吓到了孩子们，导致销售额急剧下降。不到三年后，CNBC 报道称该业务的收入出现了两位数的百分比下降。

Jell-O、Crispin Porter + Bogusky 或 Brittany Poole 等文案从这次活动中获得的任何奖项，都不过是同行间相互祝贺的又一个例子。

奖项是基于玩“更好”游戏而颁发的。

当这成为你衡量成功的标准时，你的整个思维方式就会转向如何用“更好”的作品打动你的同事和同行——而他们是评判者。

因此，你的自我价值（和净值）100%依赖于你获得他们认可的能力。

传奇的作家、创作者和企业家不在乎这些。

传奇的作家、创作者和企业家关心的是推动世界前进——不管他们是否会从同事和颁发奖项的平台上获得表扬。他们关心的是产生影响。他们关心的是在生活中拥有主导权，以及对其业务的盈利杠杆的控制权。

这意味着，作为一名作家，如果你看重奖项、头衔和来自同行的认可，那么你就看重“更好”的游戏。如果你看重“更好”的游戏，那么你就比起成为独特和与众不同的人、更改世界（无论大小）、拥有自己的知识产权和赚钱，更看重被传统出版公司出版（书籍、杂志、数字出版物等）。因为如果你重视这些事情，你绝不会在千百万年内将 90%的知识产权所有权卖给别人。（海盗 Cole 是他母校毕业生中最成功的作家，领先幅度很大，然而学校拒绝承认他的任何成就。与此同时，他们却热衷于庆祝那些在传统杂志上发表短篇小说或由大型出版公司出版小说的学生——即使这让作家陷入了贫困。）

那么你更看重哪一个？

获得奖项？

还是与众不同并建立一个传奇的事业？

差异化思维 + 语言化 + 直达创作者商业模式 x 不断增长的内容库 = \$\$\$\$\$\$

让我们来做一些有趣的海盗数学，玩一场“哪个埋藏的宝藏更有价值”的游戏。

假设我们三个人不是海盗，而是追求声望和信誉的人（就像大多数通过传统出版公司写书并出版的人一样）。传统观念认为，首先要写一份书稿提案（私下写——千万别和别人分享你的想法，免得被别人偷走！），然后与经纪人合作，再把未完成的手稿卖给传统出版商。行业标准的交易条款是预付款加上在预付款发放完毕后 5%-15%的版税（换句话说：你正在以他们预先给你的钱为代价，出售你产品的 90%的所有权）。对于首次出版的作者来说，行业平均预付款在 5,000 美元（有时甚至是 0 美元）到 50,000 美元不等。六位数的预付款少之又少，七位数的预付款则保留给拥有大量受众的名人和社交媒体明星（事实上，这些人接受这种交易的明显标志就是他们在玩“更好游戏”，因为他们是最不需要分发帮助的人）。

这些非海盗作者需要卖出大约 30,000 本书，每本售价 17 美元，才能“赚回”他们的 50,000 美元预付款，并开始获得版税。

为了给你一个参考，这是行业平均水平的十倍。大多数传统出版的书籍只卖出约 3,000 本。

在这个时候，每个人都会说同样的话：“但出版商会帮忙分发啊！”

不，他们不帮。出版商只帮助他们的顶尖 1%的作者进行分发（为了提供更多背景信息，企鹅兰登书屋每年出版超过 70,000 本电子书和 15,000 本纸质书——他们在自己的网站上自豪地宣称了他们的资源紧张）。对于其他人来说，他们以 5,000 到 50,000 美元的预付款换取 90%的所有权，然后期待你用你的预付款去推广你不再拥有的产品。

但为了辩论，我们假设他们确实帮助分发，并为你在亚马逊上点击了“上传”。（某处的实习生为他们为你的作品成功所做的贡献感到非常自豪。）现在，由于你的版税分成只有 10%，你需要卖出 10 倍的书才能赚到同样多的钱。

虽然分发渠道增加了，但盈利之路却更加艰难。

所以问题来了：你想面对哪个障碍？是拥有更多的分发渠道，但需要卖出 10 倍的书才能盈利？还是选择“分发渠道少一点”，但只需在线上卖出一小部分书就能赚到同样的钱？

顺便说一句：出版商让你的书进入书店的方式是打电话要求书店进货。而书店决定进货的依据是你的书卖得好还是预计会卖得好。所以如果书店对你来说真的很重要，或者你坚信书店是推动销售的关键（你是哪个年代的？），你可以自己打电话给他们。你也可以将你的书上传到 IngramSpark，书店可以订购并进货。

现在假设你是一名海盗！（ARRRRRRRRRR！）

与其为了微薄的预付款放弃 90%的所有权，你利用直达创作者的商业模式。你已经写作了一段时间了。你已经澄清并区分了你的思维。你通过语言化进一步区分了你的新内容与旧内容的不同。现在，你希望通过互联网传播这些知识产权，并拥有它们。

任何你自己或通过自己网站出售的副本，你都能赚取 100%的利润。但假设大多数销售来自像亚马逊这样的平台，亚马逊会抽取 30%的平台服务费。需要明确的是：亚马逊并不拥有你的内容。你可以随意在互联网上使用它，并且可以反复通过它获利。30%的费用仅仅是他们在其平台上处理交易的服务费。假设你卖出的副本数量与通过传统出版商销售的一样（30,000 本，每本书 17 美元），这将产生 50 万美元的净收入。

这比你将知识产权卖给传统出版商的收益高出 7 倍。（顺便说一下，出版商也会做同样的事情：为你上传电子书/书籍文件到亚马逊。）

现在，让我们更进一步。

当你作为一名海盗，采用直达创作者的商业模式运作时，这意味着你可以随心所欲地处理你的内容。你可以将其切割、分解，最重要的是，你可以以几十种不同的方式**在未来多次**将其变现。

- 内容可以通过订阅新闻邮件销售。
- 内容可以在 Medium 的付费墙后重新发布。
- 内容可以组合成电子书/书籍销售。
- 内容可以拆分为独立下载产品进行销售。
- 内容可以转化为播客。
- 内容可以成为课程、教程、社区等的基础。

例如，海盗 Cole 在过去两年多的时间里，一直将他的所有文章库重新发布到 Medium 的付费墙后，并因此赚了超过 10 万美元。这意味着他通过以往创作的知识产权持续获得版税收入。随着越来越多的社交出版平台推出自己的直达创作者模式，他将能够一次又一次地重复这种操作。（因为他拥有这些内容！）

所以，现在假设你是一名海盗，决定将出版模式彻底颠覆。

你决定不先写一本书，而是先创作短篇内容，并通过付费新闻邮件平台（如 Substack）发布。这让你能够：

- 通过观众反馈不断优化内容和思路
- 在写书的过程中逐步建立受众，而不是等到最后时刻再匆忙推广
- 保持对内容的 100% 所有权
- 并从第一天开始就产生收入。

换句话说：与其为了一笔预付款而放弃 90% 的内容所有权，并用预付款换取六个月或一年的写书时间，然后不得不使用预付款来快速建立受众和进行营销，你可以保持 100% 的所有权，并在此过程中通过优化内容和建立受众获得与预付款相当甚至更多的收入。

ARRRRRRRRR!

现在，让我们用海盗 Eddie 的超级消费者数学，假设你的前 10% 客户贡献了 70% 的销售额。这是合理的，因为我们自己的大部分书籍销量都是由顶级风投公司、财富 500 强公司和大型会议的大宗订单推动的（如果你想知道《纽约时报》畅销书排行榜是如何被操纵的，这就是他们的做法）。在其他情况下，超级消费者会反复购买同一本书作为礼物送人。（想想你自己多少次买了同一本书——为自己、朋友和家人等。）

在你卖出的 30,000 本书中，我们可以假设 21,000 本（即 70% 的销售额）是由你的前 10% 的消费者——你的超级消费者购买的。为了简化数学，我们假设每位超级消费者为自己、他们的公司以及作为圣诞礼物和生日礼物送给朋友和家人，共购买了 21 本。这意味着你有 1,000 位超级消费者。而由于一个类目的超级消费者通常也是其他 9 个类目的超级消费者，我们可以假设这 1,000 位购买你书的超级消费者也订阅了你的付费新闻邮件。

按每年 200 美元的订阅费计算，这又是 20 万美元的年收入，这些收入将帮助你写下一本书（因为新闻邮件的内容可以转化为书籍内容）。

轻松搞定！

通过这个新的类目视角，每本书都是一项突破性的产品创新（你是在与受众一起创作，而不是独自在公寓里没有反馈地完成），使用了一种突破性的商业模式（付费新闻邮件），并创造了一个突破性的数据飞轮（你的电子邮件列表）。

你作为作家成功执行了魔法三角。

虽然你可能不会因此获得同行颁发的奖项和荣誉，但你现在已经踏上了通往成功、财务自由、创作自主权和完全掌控未来的道路。

第七章 成为顶级 TOP 作者

如何将你的突破性想法转化为畅销书（根据世界上首个非虚构类研究）

无论你是显而易见的还是非显而易见的作家、创作者、企业家或高管，分享你见解的巅峰方式就是写一本书。

我们三个人都写过书（最初是单独写作，后来是合作写作），尽管在生活的其他领域取得了成功，但当人们发现我们每个人都是“作者”时，他们眼中的光芒明显不同。海盗 Christopher 主持了两个排名第一的商业播客，当他告诉人们他是播客主持人时，他们会耸耸肩说：“挺酷的”，因为任何有智能手机和互联网连接的人都可以开始一个播客。但当他说自己是一名作者时，人们的注意力会集中，声音会变得安静，整个房间的氛围都会改变。因此，许多人无论是否真正喜欢写作（或是否有任何有价值的东西要说），都希望在某个阶段出版一本书。

自称为作者是特别的。

现在，显然我们不是在教人们如何拼凑 200 页的陈词滥调，随便加个封面，然后给自己一个新称号（“作者”）去参加明天的晚宴。为了写书而写书是浪费你和读者的时间。

相反，如果你想在世界上有所作为，并且想最大限度地增加你写出畅销书的机会，我们提供一个框架，帮助你将显而易见或非显而易见的见解、观点和故事转化为一种资产，这不仅赋予你“作者”的称号，还能改变人们的思维，并为你带来长久的回报。

我们是如何得出这个框架的？

通过分析过去二十年中排名前 444 的畅销商业书籍。

你需要知道的是，大多数在创意和写作领域工作的人将永远不会接触到你即将阅读的这些颠覆性见解。在少数确实接触到这些见解的人中，真正内化并付诸行动的更是少之又少。这将为你带来巨大的优势。

关于想法如何扩展的类目科学研究

如果你没有成为作家或作者的野心，你可能会有冲动忽视我们接下来要分享的内容。

以下是我们为什么建议你不要这样做的原因。

无论你选择什么职业道路，身处哪个行业，担任什么角色（无论你是实习生还是 C 级高管），你的职业生涯轨迹直接反映了你想法的质量——也就是智力资本。而大多数人用来评估想法的方式，和他们用来给猫取名字的方式是一样的。

“我喜欢这个吗？还是不喜欢？”

对于给猫取名来说，这种方式当然合适。然而，如果你想有所作为，并且与世界分享具有变革影响的想法（无论是否以书籍形式），使用你给猫取名的同样视角是无效的。（我们曾经在很多会议室里见过很多“聪明人”，他们突然忘记了如何聪明地工作，反而通过“我喜欢这个吗？还是不喜欢？”的方式来评估公司的类目、观点、信息传递，以及本季度的创意活动。）

然而，提出独特的、引人注目的、易于理解的想法只是成功的一半。

另一半（几乎从未被提及）是如何提出可以扩展的想法。因为事实证明，一个从未被讨论、分享和实施的精彩想法并不是真正的“好想法”。（如果一个喝醉的海盗在海上掉下船，他会发出声音吗？）与此同时，一个不那么伟大的想法如果成功捕捉到了现代社会的想象力，仍然有能力改变世界。

不管我们是否愿意承认，我们都在“扩展想法”的行业中。

不幸的是，虽然有大量关于如何提出好想法的信息，但关于如何提出可扩展想法的信息却少之又少。

问问马尔科姆·格拉德威尔是什么让他成为畅销书作者，售出数百万册独特而差异化的思想作品，他可能也无法告诉你。不相信我们吗？看看他的 MasterClass 课程，或者詹姆斯·帕特森、丹·布朗、朱迪·布鲁姆的课程（这些都是我们深深敬重的作家和思想家），你会得到一些战术性的黄金建议：“为读者而写，不要害怕让他们悬而未决。”但是，问问这些作者是什么让他们的一些想法（书籍）比其他的更成功，或是什么让他们的某些创意能够规模化，他们往往会给出这样的回答：

- “世界刚好准备好了接受这样的东西。”
- “我猜那只是一个更好的故事。”

- “我们做了大量的营销。”
- “我想它触动了读者。”
- “我为那本书倾注了所有心血。”

这些答案顶多算是有点启发性，最糟的情况下还可能误导。他们可能在问答环节中提供了一些慰藉，但并没有提供任何分析，说明为何有些想法能规模化，而另一些却失败了。而且，有趣的是，为什么社会上一些最成功的作家和思想家难以复制他们的成功？他们写了一本畅销书，分享了一个突破性的创意，但后续的书却难以再创辉煌。这是为什么呢？

因为没有人真正知道为什么某些想法能够规模化，而另一些却不能。作家不知道，编辑也不知道，甚至出版商也不清楚。

直到现在。

正如我们常写的那样，接下来分享的内容运行在多个思维层面。这是我们通过**类别科学**视角，利用现代商业数据，进行的关于为何某些想法能规模化而其他想法不能的最深入研究。如果你希望为你的读者、客户或消费者创造一个不同的未来，你需要理解这些新的、不同的未来如何呈现，才能最大化其扩展性和影响力。否则，你将会浪费数年的工作（从发布前到发布后）以及大量资源，试图规模化一个从根本上有缺陷的想法。

书籍是通过特定视角呈现新想法最专业、最有力的方式。我们对过去 20 年畅销商业书籍的研究感到着迷，不仅因为我们希望为自己打造一个成功的框架，还因为我们希望客观地理解，新的类别视角如何因其呈现方式及呈现者的不同而成功或失败。我们发现，一个突破性的想法如果由错误的人传达，是无法规模化的。同样，即使一个人拥有再高的声望，如果他传递的是一个传统的想法，也很难实现规模化。通过对过去 20 年 444 本畅销商业书籍的销售数据进行分析，我们揭示了哪些突破性视角能够实现规模化，哪些不能以及其中的原因。

首个突破性研究：分析过去二十年中排名前 444 的畅销商业书籍

一点背景故事：

我们三个人都是“目标驱动的成就者”。这意味着无论我们做什么，对我们来说都至关重要（就像呼吸一样），我们的行动必须实现以下三个目标：

- 我们的工作能够帮助他人，并为我们所触及的人带来传奇性的成果。
- 我们的工作极具差异性，无法被“次优替代品”取代。
- 我们的工作是有利可图的，增长迅速，并且能够为我们自己和家人带来改变生活的成果。

当我们三个人初次见面时，我们因共同的愿望而联系在一起，那就是帮助企业、高管、营销人员、思想家、创作者和作家创造新类目，摆脱“更好陷阱”，并建立能够为人类创造新的和不同未来的企业。我们厌倦了听到聪明人提出不明智的建议，并分享我们从多年的经验中知道是错误的商业和营销“思想”。这些建议不仅错误，而且危险且无效。Category Pirates 成为了我们教育那些愿意“与众不同思考”的人的工具，通过这一工具，他们可以通过新的视角看待世界，并创造传奇性的成果。

当然，作为目标驱动的成就者，这只是个开始。

我们在一起的时间越长，我们写作并出版的“迷你书”越多，登上这艘海盗船的伙伴也就越多，我们越发意识到眼前的机会：成为首个“写作组合”，一起创作数十年的作品。不仅是有意义的作品，而是畅销的作品。我们只有一个目标，那就是全力以赴。所以在一起写作大约一年后，我们设定了第一个大胆的目标：写一本销量超过 100 万册的商业书籍。

也许是你正在阅读的这本书。也可能是我们下一本书《智力资本家》。或者是我们之后的许多书中的一本。

重点是：我们不知道何时能到达那个目标。但我们知道，只要我们继续朝这个方向航行，我们就一定会到达。为了提高成功几率（我们最不希望的就是在航行中途折戟），我们决定研究那些在我们之前的畅销商业书籍，并找出是否能发现任何重复的主题，并创建一个可复制的畅销书模型。

而我们发现的，是一个充满洞察的金矿。

研究（类目科学）

为获取可靠的数据集，我们与出版市场中的“金标准”NPD BookScan 合作，追踪销售数据。我们收集了过去 20 年销量最高的 500 本商业书籍的数据（由于不同格式的重复畅销书，如平装本、精装本、电子书等，总数减少到 444 本）。这些数据涵盖了所有可衡量的“消费者”渠道（如亚马逊、Barnes & Noble 及

其他零售渠道），并排除了“企业对企业”的销售数据（例如由单个公司或会议为演讲大量购买的订单）以及转售数据。

在收到数据后，我们首先对这些书籍进行了数十个不同变量的标记，以观察是否有任何高层次的趋势：

- 出版日期
- 平均页数
- 第 1 周销售量
- 第 1 个月销售量
- 第 1 年销售量
- 第 3 年销售量
- 第 5 年销售量
- 第 10 年销售量
- 类目
- 亚马逊评论数
- 每本书每位作者的评论数
- 书籍收入
- 作者 20 年的收入
- 以及更多变量……

我们要回答的核心问题是：“是什么让一些作家经得起时间的考验，而另一些作家登上《纽约时报》畅销书榜后几个月（或几周，甚至几天）就销声匿迹？”如果我们打算在未来 10、20、30 年里，持续写作具有传奇性的商业“思想”迷你书和大部头书籍，我们如何在有限的生命时间内最大化我们的贡献？是什么让一本书能够在短时间内产生影响（即“扩大影响力”），而另一本书却能够持续影响数年、数十年甚至数百年？我们如何基于数据为自己创建一个新的框架，以确保我们所写的每一件事、每一个想法，都有最大的可能性“扩大影响力”，并触及全球读者？

商业书籍出版商不知道、希望知道但又不想让你知道的事情

作家与传统出版商签约的原因通常是他们认为出版商掌握了他们所不知道的“成功秘诀”。

然而，这项研究（令人震惊地）向我们揭示的是，出版界乃至整个商业界，其实并不真正了解如何写出具有巨大影响力的书籍（在完成这项研究之前，我们也不清楚这一点——尽管我们过去已经售出了数十万册书籍）。事实上，从这个新视角和新框架来看，我们之前写的几乎所有内容都存在“错误”。即使是主要出版商（我们与几家合作过）也无法解释为何有些书能卖出百万册，而有些书只能卖出 1 万册（他们当然也没有一个可靠的框架来重复这种成功）。

这就是为什么我们如此兴奋地想与你分享这些发现。

这是我们的研究结果：

注意：这些见解和这一新框架适用于几乎所有非虚构类书籍的各个子类别。为了保持专注，我们在此不讨论小说类作品。这并不是说这些收获不能应用于小说，只是我们想明确说明，我们的研究并未包括任何小说作品。

七大畅销商业书籍类别

在你准备写一本畅销书（或一篇病毒式传播的博客文章、一份新闻稿，或任何其他你希望产生巨大影响的资产）之前，值得考虑一下你所热衷的主题是否具有“扩展潜力”。

现在，我们要非常明确地说明一点：并不是每本书或每个想法都需要成为销售上的全垒打。写一本利基书籍绝对是有价值的，尤其是如果你自出版并享有 100% 的收益。例如：海盗 Cole 的书《在线写作的艺术与商业》就是一本面向数字作家的自出版利基书籍。该书在市场上大约两年，已售出超过 10,000 本（截至我们撰写本文时），并且每月持续产生大约 2,500 美元的销售收入。然而，这本书极大地提升了海盗 Cole 作为“数字写作”类目之王的地位，同时也为其他有利可图的商业机会和机遇打开了大门——例如吸引高付费的代笔客户和寻求类目语言化帮助的初创公司。

写一本利基书籍可以是你成为成功作家、创作者、企业家和行业思想领袖的第一步。

只是，当它未能实现扩展时，不要感到惊讶。

但如果你想全力一搏，那么你的重大想法需要落入以下七大类别之一：

- 个人发展
- 个人理财
- 见解/思维
- 领导力
- 案例研究/寓言
- 功能卓越
- 人际关系

过去 20 年中排名前 444 的畅销商业书籍几乎都可以归类到这七大类中。这一点并非偶然。正如海盗 Cole 经常说的：“问题的大小决定了受众的规模。”这意味着，如果你想吸引数百万读者，或者写一本能带来数百万美元收入的书籍，你需要回答大的、普遍的问题。如果你不这样做，不管你认为这本书有多“好”，它所回答的问题都没有足够的扩展性。

现在，这七大超级类目并非都等同。

有些类目比其他类目要大得多，有些类目在更长时间内销量更高（而不是只在一年内成为畅销书，随后销量骤减）。

接下来，我们逐一分析这些类目。

个人发展

个人发展类的商业书籍是规模最大、利润最高的类别。

在自 2004 年以来销量最高的 444 本商业书籍中，个人发展类占了 23% 的书籍数量、25% 的亚马逊评论、28% 的销量和 31% 的收入。个人发展类书籍在商业书籍类别中获得了约 35% 更多的收入份额（收入占比 31% 除以书籍数量占比 23%），其收入份额比销量份额高出 3%，使其成为所有商业书籍类别中最具经济效益和最赚钱的类别。

“公平份额”这一概念非常重要，因为每本书无论是在实体店还是在网页上都占据了大致相同的空间。个人发展类书籍在使用与平均商业书籍相同的实体或数字空间的同时，能够产生 35% 更多的收入。零售商对此非常青睐，会让这些书籍在货架上停留更长时间。

个人发展类书籍的单价比平均商业书籍高出约 11%。单位经济效益非常重要，因为价格较高的书籍能为零售商、出版商以及作者带来更多收益。

个人发展类书籍也具有最强的持久力。我们将数据集按出版日期（自 2004 年以来）分为第 1 年、第 2 年、第 X 年的销售额，结果发现，个人发展是唯一一个从 3 年复合年增长率（CAGR）到 15 年 CAGR 期间始终保持正增长的商业书籍类别。

简单来说：这些书一开始销量强劲，并且持续保持强劲。

书籍示例：

- 《影响力之差：让你的态度成为你最大的资产》（The Difference Maker: Making Your Attitude Your Greatest Asset）
- 《天赋不是决定性因素：真正区分世界级表演者与其他人的是什么》（Talent Is Overrated: What Really Separates World-Class Performers From Everybody Else）
- 《找到你的为什么：为你和你的团队发现目标的实用指南》（Find Your Why: A Practical Guide For Discovering Purpose For You and Your Team）
- 《高效能人士的七个习惯》（The 7 Habits of Highly Effective People）
- 《第八个习惯：从高效到卓越》（The 8th Habit: From Effectiveness To Greatness）

个人发展是出版行业中最大的类别。（这是一个巨大的成就，因为个人发展类目在很长一段时间内都处于社会的边缘。海盗 Christopher 记得他在 1987 年上了第一次个人发展课程。当时一些人认为他加入了一个邪教，另一些人甚至对“自我提升”这一当时激进的想法感到不安。）

如果你的目标是写一本销量超过 100 万册的书（或将任何想法扩展到主流话题），你最好的选择是写一本与个人发展或生活建议相关的书。浏览一下《纽约时报》畅销书榜，你会发现绝大多数书籍都属于个人发展类别。

现在，这里有一个细微的区别：

虽然任何书籍类别技术上都可以与个人发展相关，但关于某个理念的个人发展书籍与直接对读者说话的个人发展书籍之间，存在着巨大的销售和影响力差异。我们的研究揭示，过去 20 年最畅销的商业书籍几乎总是直接针对读者：

- “这是你应该如何做……”
- “这是你应该为什么……”
- “这是你需要知道的……”

从这个角度看，我们可以发现一些商业书籍本意是直接对话读者，但最终未能成功，因为书籍更多是关于作者或公司的故事，而非读者的故事。这是一个非常微妙但重要的区别。即使你想分享自己的故事和经验，如果书中你的故事是“主角”，而读者需要自行提炼结论，与书中读者是“主角”，而你的故事只是加强你所提供建议的例子之间，存在着很大的不同。

换句话说：如果你想写一本畅销书，读者需要明确理解这本书如何以及为什么能直接帮助他们。那些关于“有趣话题”的书籍，如果没有给读者提供可以立即应用到自己生活中的内容，往往会失败。

个人理财

个人理财类书籍占总数的 25%，亚马逊评论的 31%，但销量仅占 23%，收入占比仅为 19%。

虽然个人理财类书籍在收入上排名第二，占 19%，但其生产力比平均商业书籍低 24%，利润率也低 18%。（令人意外！写“钱”的书反而赚得更少。）这可能意味着个人理财书籍的定价较低，或者在销售未达预期时被更积极地打折。此外，个人理财书籍的持久力远不如个人发展类书籍，其在早期年份（3 年和 5 年复合年增长率）有正增长，但从第 6 年至第 11 年则开始负增长，并最终在第 12 年至第 15 年左右趋于平稳。

书籍示例：

- 《富爸爸，穷爸爸：富人教孩子的关于金钱的事——穷人和中产阶级不会教的！》
- 《富女人：一本关于女性投资的书——因为我讨厌被人指使》
- 《破产的千禧一代：停止勉强度日，把你的财务生活整理好》
- 《自动百万富翁房主：一个让你在房地产中致富的强大计划》

- 《财富的起步 101：成为百万富翁的入门工具包》

作为第二大类别，个人理财与个人发展有许多相似的主题。

- 个人发展：“这是你可以改变生活的方法。”
- 个人理财：“这是你可以致富的方法。”

再一次注意到书籍直接与读者对话的重要性：无论是在书名、副标题，还是整本书中。

见解/思维

见解/思维类是第三大收入类别，占书籍总数的 15%，评论的 12%，销量的 15%，收入的 16%。这表明该类别的生产力和单位经济效益大致平均。

有趣的是其持久力。见解/思维类书籍在第 3 年复合年增长率（CAGR）保持平稳，但从第 4 年到第 15 年 CAGR 保持正增长。这些书一开始销量较慢，但随后会产生稳定的销售额。

书籍示例：

- 《创新者的窘境：一本将改变你做生意方式的革命性书籍》
- 《跨越鸿沟：将颠覆性产品推向主流客户的营销与销售》
- 《紫牛：通过非凡来改变你的生意》
- 《每日德鲁克：366 天的洞察与动力，帮助你做正确的事》
- 《第五项修炼：学习型组织的艺术与实践》

见解/思维类书籍显著小于个人发展和个人理财。然而，具有激进思维的作者通常会在书店的这一类找到自己的位置。（这是我们最喜欢的类别——有好有坏。）

关键在于，当你写作一本见解/思维类书籍时，尽量使其更侧重于个人发展。仅仅有趣但不具操作性的见解/思维类书籍很难达到“这本书改变了我对生活的看法”这样的高度。一个简单的例子是马尔科姆·格拉德威尔的《异类》与马克·曼森的《人生不需要如此用力》。虽然《异类》是一部引人入胜的书籍，但它更有趣而非具操作性。结果是，你读完后，可能会在晚宴上重复其中的一

个有趣观点，但也仅此而已。而《人生不需要如此用力》虽然没那么有趣，但对读者而言，它却具备了十倍的可操作性：“我也可以停止在意这些事了。”

作为背景说明：《人生不需要如此用力》的销量是《异类》的五倍，而成书时间仅是后者的一半。

所以，当你写作一本见解/思维类书籍时，避免陷入“展示智商”的陷阱。利用你的深刻见解和新思维，直接针对读者的需求、愿望、梦想、渴望和追求。

领导力

领导力类书籍是第四大收入类别，占书籍总数的 13%，亚马逊评论的 11%，销量的 14%，收入的 15%。这表明领导力书籍的生产力较高（15%），单位经济效益也略高（7%）。领导力书籍的持久力适中，在第 3 年和第 10 年复合年增长率（CAGR）上保持正增长，但在第 11 年至第 15 年期间开始转为负增长。

书籍示例：

- 《新黄金标准：丽思卡尔顿酒店公司的五大领导力原则，打造传奇客户体验》（The New Gold Standard: 5 Leadership Principles For Creating A Legendary Customer Experience Courtesy Of The Ritz-Carlton Hotel Company）
- 《领导力转型：每个领导者必须接受的 11 个关键变化》（Leadershift: The 11 Essential Changes Every Leader Must Embrace）
- 《导师式领导：打造持续胜利的团队和人员的秘密》（The Mentor Leader: Secrets To Building People And Teams That Win Consistently）
- 《倍增效应：最优秀的领导者如何让每个人都变得更聪明》（Multipliers: How The Best Leaders Make Everyone Smarter）
- 《领导力的五个层次：最大化潜力的验证步骤》（The 5 Levels of Leadership: Proven Steps To Maximize Your Potential）

同样，能够直接对读者产生实际指导的领导力书籍（如“你如何成为传奇领导者……”）往往比那些仅仅“有趣”的领导力书籍更具竞争力。另一个关键是，最畅销的领导力书籍往往出自知名领导者之手。（没人愿意从一个默默无闻的人那里学习如何成为传奇领导者，不论书写得多么好。）例如：读者更

有可能购买菲尔·杰克逊（Phil Jackson）的领导类书籍，而不是某位无名企业家的书，尽管后者在其领域也取得了成功，但看起来并不是“最有趣或最可信”的信息来源。

我们注意到，许多商业领袖倾向于写作领导力书籍（因为它们看起来“好卖”），但实际上，如果这些作家和思想领袖希望他们的想法得到广泛传播，他们更应该写个人发展、个人理财或见解/思维类的书籍。

案例研究/寓言

案例研究/寓言类书籍是第三小的收入类别，占书籍总数的 11%，亚马逊评论的 11%，销量的 10%，收入的 9%。与排名前 444 的其他商业书籍相比，其生产力和定价能力略低。

从销售持久性来看，案例研究/寓言类书籍与见解/思维类书籍正好相反。它们在 3 年复合年增长率上表现尚可，但从第 4 年开始 CAGR 持续为负。

原因如下：

案例研究/寓言类书籍的相关性仅限于它们所讲述的故事保持相关性的时间。

书籍示例：

- 《前进：星巴克如何在不失去灵魂的情况下为生存而战》（Onward: How Starbucks Fought For Its Life Without Losing Its Soul）
- 《赤裸：关于克服破坏客户忠诚度的三大恐惧的商业寓言》（Getting Naked: A Business Fable About Shedding The Three Fears That Sabotage Client Loyalty）
- 《大到不能倒：华尔街与华盛顿如何拯救金融系统——以及他们自己——的内幕故事》（Too Big to Fail: The Inside Story Of How Wall Street And Washington Fought To Save The Financial System—And Themselves）
- 《艰难的选择：在没有简单答案时构建业务》（The Hard Thing About Hard Things: Building A Business When There Are No Easy Answers）
- 《快餐国家：全美餐饮的黑暗面》（Fast Food Nation: The Dark Side Of The All-American Meal）

例如：如今是否还有人想读一本关于 90 年代 Blockbuster 成功的商业书籍？当然不想。因为时间已经过去，我们都看到了故事的结局：Blockbuster 被击败，Netflix 成为赢家。虽然现在写一本关于 Netflix 的书可能看起来是个好主意，但值得考虑的是，Netflix 的故事是否在未来 10 或 20 年仍然具有相关性。

案例研究/寓言类书籍是我们研究中最明确的一个例子，展示了当你写的内容具有有限的保质期时，长期书籍销售会发生什么。人们永远会想阅读关于如何获得幸福、纪律或自信的书籍（个人发展类）。人们也会永远想阅读关于致富的永恒原则的书籍（个人理财类）。但人们只会想阅读那些关于其他人、公司和行业的案例研究和故事，只要这些人、公司和行业仍然被认为具有相关性。

职能卓越

职能卓越类书籍是关于如何做某件事（技能）。在这里，就像案例研究/寓言类别一样，时间跨度是有限的。

例如，现在：

- 你今天会想读一本关于如何在 Myspace 上建立受众的书吗？
- 你会想读一本关于如何更换马车车轴的书吗？
- 你会想读一本关于如何更改诺基亚翻盖手机设置的书籍吗？

当然不会。这些技能在过去曾经相关，但今天已不再适用。

职能卓越类书籍是第二小的书籍类别，占书籍总数的 8%，亚马逊评论的 7%，销量的 6%，收入的 6%。

相对而言，它的生产力和单位经济效益较低。虽然销售在 3 年至 8 年期间保持稳定，但之后销量急剧下降。

海盗 Eddie 看到这一分析后非常失望，因为他发现自己的书《超级消费者》（关于如何识别类中最有利可图、最具前瞻性、最有影响力的消费者）属于商业书籍中最弱的类别之一。而且《超级消费者》是由哈佛商业评论出版社出版的。（看来他们也不知道这一点！）如果《超级消费者》写得更像一本个人发展、个人理财或见解/思维类的书，而不是职能卓越类的书，它会更加成功（更具“扩展性”）。（这本书的副标题显而易见：“简单、快速和可持续的卓越增长之路”，这完全是一部职能卓越类书籍。）

书籍示例：

- 《利润优先：将你的企业从吃现金的怪物转变为赚钱机器》（Profit First: Transform Your Business From A Cash-Eating Monster To A Money-Making Machine）
- 《构建品牌故事：澄清你的信息，让客户倾听》（Building A Storybrand: Clarify Your Message So Customers Will Listen）
- 《精益六西格玛工具书：近 100 种提高质量和速度的工具快速参考指南》（The Lean Six Sigma Pocket Toolbook: A Quick Reference Guide To Nearly 100 Tools For Improving Quality And Speed）
- 《永不妥协：像生命攸关一样谈判》（Never Split The Difference: Negotiating As If Your Life Depended On It）
- 《销售小红书：销售伟大的 12.5 个原则：如何永远销售》（Little Red Book Of Selling: 12.5 Principles Of Sales Greatness: How to Make Sales Forever）

职能卓越类书籍在当下最容易写（它们本质上是操作指南），但书籍的保质期完全取决于技能对社会的相关性。我们常常看到作家和思想家争相撰写新兴行业的“终极指南”，但这些书籍往往只获得短期关注，随后几年内便被“终极指南修订版”取代——这让作家、创作者或行业领袖陷入了不断创作下一个操作指南的“仓鼠轮”中，而不是构建一个随着时间推移而变得更有价值的个人发展、个人理财或见解/思维类内容库。（《思考致富》今天的销量比它 1937 年首次出版时还要高！）

更糟糕的是，有些作家与某个类别紧密联系（比如“立体声安装”），当这个类别被新兴类别（比如“智能家居音响设置”）取代时，这位职能卓越的“专家”就会被视为过时的恐龙。

因此，如果你打算写一本职能卓越类的书，必须意识到你是在为短期优化（这没问题），并放弃期望今天的工作能够长期产生收益。此外，如果你打算继续在职能卓越内容创作上打转，一定要积极靠向未来——否则你有可能在一个逐渐萎缩的类别中继续创作。

人际关系

这是最小的书籍类别，占书籍总数的 5%，亚马逊评论的 4%，销量的 5%，收入的 5%。

人际关系类书籍的生产力和盈利增长大致平均，直到大约第 7 年时，增长才开始加速。

书籍示例：

- 《敢于领导：勇敢的工作、艰难的对话、全心投入》（Dare To Lead: Brave Work. Tough Conversations. Whole Hearts）
- 《工作场所中的感恩的五种语言：通过鼓励员工提升组织能力》（The 5 Languages of Appreciation In the Workplace: Empowering Organizations By Encouraging People）
- 《红帽：成为伟大队友的 21 种方式》（The Hard Hat: 21 Ways To Be A Great Teammate）
- 《必要的结束：我们都必须放弃的员工、业务和关系，才能前进》（Necessary Endings: The Employees, Businesses, And Relationships That All of Us Have to Give Up In Order to Move Forward）
- 《人脉小黑书：建立富有关系的 6.5 种资产》（The Little Black Book Of Connections: 6.5 Assets For Networking Your Way To Rich Relationships）

尽管在人际关系是出版业最大的主题类别之一，但人际关系类书籍的成功很大程度上取决于它是更偏向个人发展/个人理财/领导力，还是更偏向见解/思维、案例研究/寓言或职能卓越。

例如，根据书籍所属的“类别”，注意这些不同的（虚构的）人际关系书籍的预期保质期：

- [个人发展]：如果你的联合创始人是你的配偶，如何保持幸福的婚姻
- [个人理财]：已婚的联合创始人如何最大化他们的税收并一起赚更多钱
- [领导力]：如果你的联合创始人是你的丈夫，如何领导公司
- [见解/思维]：冥想如何治愈生活伙伴兼商业伙伴之间的关系
- [案例研究/寓言]：碧昂丝和 Jay-Z 如何在商业和生活中成为强势情侣

- **[职能卓越]**：如何通过与你的妻子一起玩视频游戏获得更多 Twitch 订阅者

即使内容基本相同，读者对书籍的相关性以及书籍随时间推移的持久性的感知也会根据书籍的类别发生显著变化。（类别决定品牌。）

这就是为什么在开始写作之前，值得考虑你想写哪种类型的书——以及这种类型的书是否有可能实现你设定的目标。每个作家都会说：“我想写一本畅销书。”但你的书是否具备畅销书的要素？如果没有，再多的营销也无法让梦想成真。

想法 vs 作者：读者是在购买你的想法，还是在购买“你”？

我们研究的下一大部分是对比以想法为中心和以作者为中心的书籍封面之间的差异。

- **以想法为中心**：书名、副标题、封面和内容围绕向读者传达一个新的、不同的想法展开。
- **以作者为中心**：书名、副标题、封面和内容基于作者的知名度或权威性，传达一个相对熟悉的想法。

以想法为中心的书籍在单位经济效益上表现稍好，每本书的收入稍高；而以作者为中心的书籍在亚马逊评论数上表现更好，但每本书的收入略低。此外，以想法为中心的书籍具有更好的持久力，3 年复合年增长率（CAGR）虽然持平，但之后逐步增长；而以作者为中心的书籍在前 3 至 4 年增长迅速，但随后开始下滑，进入负增长。

这些数据验证了类目设计（Category Design）的核心原则，并在书籍销量中得到体现。

当书籍的核心想法是解决读者、客户或用户的某个问题或机遇时，吸引新读者的可能性更高；而当书籍围绕作者时，吸引新读者的可能性会降低。换句话说：读者对作者的关注取决于他们对作者传达的想法的关心程度。是类目成就了品牌，而不是品牌成就了类目。

进一步分析后，我们还发现，将两组数据结合时存在一些有趣的细微差别。

在个人发展类和见解/思维类书籍中，以想法为中心的书籍和封面具有更高的单位经济效益。（因此，如果你打算写一本个人发展类或见解/思维类的书，不能让书籍只围绕你自己。如果这样做，你就浪费了使你的想法扩展的最大机会——即让它能直接应用于读者的生活并且具有可操作性。）

将个人发展类和见解/思维类书籍与以想法为中心的封面结合

个人发展类书籍在搭配以想法为中心的封面时表现更好，但在以作者为中心的封面时表现不佳。这是因为个人发展类书籍的核心在于读者，而不是作者！（这与“个人品牌建设”的常见说法相悖，那些教你“分享你的故事”的建议并不准确。数据显示，除非你的故事与读者直接相关，否则他们不会关心你的故事。）

同样的情况也适用于见解/思维类书籍，因为这类书籍的重点是想法，而非作者。

在个人理财、领导力、案例研究/寓言和职能卓越这四个类别中，以作者为中心的书籍和封面表现更好。这是符合逻辑的：

- 你希望从富人那里学习个人理财。
- 你希望从传奇领导者那里学习领导力。
- 你希望阅读那些拥有内部信息或做了深入研究的人的案例研究。
- 你希望从某个领域的专家那里学习职能卓越。

因此，如果你打算在这四个类别中写书或扩展想法，依赖你的个人信誉是很重要的。如果你没有强大的个人信誉，最好不要选择这些类别，而应该考虑个人发展或见解/思维类别。

如何在七大畅销书类别中向上攀升

从这些数据中可以得出什么结论？

要提升你的想法“扩展”的可能性，或者写出畅销书的机会，就要在这七个类别中逐步向上攀升。因为你越向上攀升，内容就越具长期价值，并且拥有更高的定价能力。

例如：

- 与其写一本个人理财书（更糟的是，写一本依赖及时性案例研究或职能卓越建议的个人理财书），不如努力写一本倾向于见解/思维或个人发展的个人理财书。
- 与其写一本案例研究/寓言或职能卓越类书，不如利用这些案例中的关键结论和职能卓越中的永恒智慧，写一本领导力、见解/思维或个人发展类书。
- 即使你打算写一本见解/思维类书，也要避免写成“有趣的”书，而应利用你的新见解和不同思维，写一本“可操作性强”的个人发展类书。

总而言之，所有的道路最终都指向两个规模最大、定价能力最强的类别——见解/思维和个人发展。

你想写一本书：商业思想领袖假设场景

现在让我们把这些见解付诸实践。（ARRRRRRR!!!）

场景 A：无名 CEO/思想领袖

假设你是一家成功公司的 CEO（或教授、企业高管、领导者、创作者，或任何想改变未来的人），你想写一本书。不论你的公司是上市公司、风险投资支持的初创企业，或是年营收达 100 万、10 亿或 1000 亿，这都无关紧要。你是一个只有少数人听说过的公司 CEO，而世界上大多数人对你并不熟悉。这并不代表你不成功！只是我们需要诚实面对起点，才能选择正确的类别，最大化写出畅销书的机会。（我们三个人作为作者都是从底层开始的。）

传统观点（尤其是来自传统出版商）可能会建议你写一本领导力的书。领导力书籍不是卖得很好吗？

但我们建议你不要这么做。

我们的分析表明，领导力类书籍更适合以作者为中心的想法——而要写一本以作者为中心的书，你需要具备世界或行业广泛认可的知名度（在这个类别中，你的声誉非常重要）。而由于你不是名人或行业内拥有数百万粉丝、家喻户晓的人，领导力类书籍对你来说是最糟糕的选择之一。相反，数据表明，写一本以想法为中心的书将带来更大的收益。以想法为中心的书在见解/思维和个人发展类别中表现尤为出色，在这些类别中，想法的质量远比个人地位重要。

场景 B：名人领导者

现在假设你是史蒂夫·科尔，前 NBA 冠军球员、金州勇士队的传奇教练。

如果你是史蒂夫·科尔并想写一本书，传统出版商很可能会建议你写一本关于领导力的书——根据我们的分析，在这个场景下，这是个好主意。领导力类书籍受益于以作者为中心的想法（“我是 NBA 冠军球队的主教练，看看我们是怎么做到的”）和封面（“看我，我是史蒂夫·科尔！”）。很多人想从史蒂夫·科尔学习领导力，而名不见经传的 CEO 则无法凭借自己的领导技能立即获得认可。

这里的细微之处在于：

传统出版商喜欢出版名人和知名思想领袖的书籍（尤其是那些拥有庞大受众的名人），因为他们知道卖已经知名的人比卖陌生人要容易得多。但这个模式何时失效，往往很少有人讨论或意识到。并不是每本名人书都能成为畅销书。

例如，Billie Eilish 有超过 1 亿的 Instagram 粉丝，但她 2019 年出版的书在第一年只卖出了不到 10 万册。这是怎么回事？答案回到我们的一条海盗格言：**类目成就品牌，而不是反过来**。当你是名人或知名思想领袖时，很容易认为人们购买你的书是因为你是谁——但实际上，读者是否会购买你的书，取决于你的身份是否提升了该类目的质量，并且是否直接接触了读者的需求。（类目关乎读者、他们的问题和机会。品牌关乎你自己。而没有人真正关心你，他们只关心自己。书籍销售数据验证了这一点。）

史蒂夫·科尔的领导力书籍合情合理。但如果史蒂夫·科尔写一本关于音乐产业未来的书，就不太合适。

为什么？

因为他的地位只有在合适的类目中才有意义。单纯说“我很有名”或“很多人认识我”并不足以让人们关心或购买你的书。这也表明，**名气并不代表成功，只有为他人带来影响的名气才能真正定义成功**。（如果你想让自己陷入困境，试着成为“有名但贫穷”的人。我们认识这样的人。他们有大量粉丝，上过电视，但他们并没有拥有属于自己的利基市场，因此几乎无法通过名气变现。当你被人索要签名，却付不起晚餐账单时，这会让你大脑一片混乱。）

当出版商或有影响力的人满足于写一本“关于自己”的书，而没有提升到七大畅销书类别的更高层次时，这是一个错失的机会。一本关于领导力的书对于史蒂夫·科尔来说是可行的。但（在这个假设中），一本关于他如何通过数据、新思维模式和激励手段改变篮球比赛的见解/思维类书籍会更有兴趣、更持久且具有更强的定价能力。如果再进一步攀升：一本关于史蒂夫·科尔如何通过独特思维发现机遇的个人发展类书籍——并教你如何做到——将使这本书进入个人发展类别，并具有最高的扩展潜力，能够在最长时间保持相关性，并拥有最强的定价能力。

无论你想写什么主题的书，你都应该考虑如何通过见解/思维或个人发展的视角来进行——如果你希望你的想法能够扩展，并且希望通过写作赚到最多的钱。

如果你不关心你的想法是否扩展，也不在意收入最大化（这意味着影响力和财务收益都不是你的动力），那么你可以写任何你想写的书，并称自己为“作家”。

但别惊讶你的书无人问津。

写一本畅销商业书籍的前三个步骤

让我们回顾一下到目前为止讨论的内容：

第 1 步：选择你的起始类别

在你开始写书（或“扩展”任何想法）之前，首先需要决定进入七大畅销、最具扩展潜力的类别中的哪一个——以及为什么选择它：

- 个人发展
- 个人理财
- 见解/思维
- 领导力
- 案例研究/寓言
- 职能卓越
- 人际关系

第 2 步：以想法为中心还是以作者为中心

接下来，诚实面对自己：

问题：你是名人吗？你在行业中的地位是否足以让每个行业内的人在街上都能认出你？（例如，米歇尔·奥巴马的回忆录《成为》卖出了超过 1400 万册。出版时，她是全球知名度最高的人之一。你达到了这种知名度吗？）或者，你是个无名的作家、企业家或行业思想领袖？要对自己保持高度诚实。如果你是名人，写一本以作者为中心、依赖个人经验和社会地位的书可能是合适的。但如果不是，那么你最好写一本以想法为中心的书。

问题：如果别人“偷”了你的想法，或者基于你的想法加入了自己的 twist，甚至将你的想法带向了不同的方向，你会在意吗？这个问题触及到你是“传教士”还是“雇佣兵”的核心。每个人都会有点在意，但如果你非常在意，看到别人基于你的工作进行发展会让你愤怒，那么你更倾向于以作者为中心，需要自己成为焦点。如果你为帮助他人感到高兴，并认为他人基于你的工作是对世界的积极影响，那么你更可能是以想法为中心。你只关心信息是否对人们有帮助，而是否获得全部荣誉并不那么重要。

如果你想写一本以想法为中心的书，适合扩展你想法的最佳类别是：

- 个人发展
- 见解/思维
- 案例研究/寓言
- 人际关系

如果你想写一本以作者为中心的书，最适合扩展你想法的类别是：

- 个人理财
- 领导力
- 职能卓越

值得记住的是，以想法为中心的书通常比以作者为中心的书更具扩展性。写一本以作者为中心的书，潜在读者范围仅限于认识你的人。相反，任何人都可以写一本有趣的以想法为中心的书，只要这个想法足够吸引人、新颖且不同，这个想法就可以超越作者本身。例如，当詹姆斯·克利尔写《原子习惯》时，没有人知道他是谁。这本书是以想法为中心的，读者并不需要依赖作者的声誉就能与书中的内容产生共鸣。

因此，即使你想写一本以作者为中心的书，也可以考虑如何将焦点放在想法本身上。

第3步：攀升至更高的类别

最后，你希望你的书有多大的扩展潜力？

要增加你的读者总量，请考虑如何在七大畅销类别中逐步上升，以最大化你的影响力和财务回报：

- 如果你在写一本个人理财书，是否可以将类别扩大，写成一本针对金融读者的见解/思维类书籍？或者更好的是，是否可以将其作为一本个人发展书籍，探讨如何通过金钱习惯解锁更多普遍渴望的生活成果（幸福、自由、地位、心灵平静、情感接受等）？
- 如果你在写一本关于人际关系的书，是否可以通过自己的调查或临床研究扩大这一类别，提供新的见解/思维？或者更好的是，是否可以为读者提供独特、可操作的个人发展建议？
- 如果你在写一本领导力书籍，是否可以将其变成一本“领导力科学”的书，使其成为关于新见解/思维的书？或者更好的是，是否可以将新的领导力科学与可操作的建议结合，让读者在读完后具备成为传奇领导者的必要技能？
- 如果你在写一本充满案例研究或寓言的书，是否可以最小化这些案例研究的时效性，转而关注那些能经受时间考验的智慧（见解/思维）？甚至更好的是，能否帮助读者将这些永恒智慧应用到他们的生活中（个人发展）？
- 如果你在写一本职能卓越类书籍，是否可以最小化那些仅在短期内有效的及时建议和实例，转而关注那些在更长时间内仍然相关的成功原则？

再次强调：所有的道路最终都指向见解/思维和个人发展。

为了增加你写出畅销书并展示能“扩展”至数百万读者的想法的机会，你必须要么展示全新的、与众不同的世界观，要么为读者提供清晰且可操作的步骤，帮助他们在现实世界中取得成功。

最好的方法是同时做到这两点。

“Y Do You Write” 框架

注意，所有这些“思考”决定都需要在你写书的第一个字之前做出！（关于“思考”的思考是最重要的思考。）一旦你完成了前三个步骤，你会发现自已站在一个岔路口：

- 向左走：显而易见的创作
- 向右走：不显而易见的创作

我们称之为“Y Do You Write”框架，因为为了让读者理解你试图让他们“接受”什么样的想法，你需要对你是在写一本显而易见还是不显而易见的书有清晰的认识。这将决定读者是否会购买你的书并津津有味地阅读，还是购买后不读，甚至根本不买。

有四种“显而易见”和“不显而易见”的组合：

显而易见的问题，显而易见的解决方案

显而易见的问题已经被普遍理解，而显而易见的解决方案则是商品化的。

例如，“我不想打扫房子”是显而易见的问题，显而易见的解决方案是雇一个清洁工。由于这个问题是显而易见的，你不需要费太大力气去教育有这个问题的人，他们已经知道了。而且，因为有太多显而易见的解决方案，大多数清洁工作支付的报酬较低。

在商业“思维”中，一个显而易见的问题是“我对市场营销一无所知”，而一个显而易见的解决方案是“简单的市场营销指南”。这类内容适合初学者，但由于它们是一次性消费且容易替代，因此影响力有限。你需要多少次重复阅读“一种简单的系统”或“分步骤指南”来解决同样的显而易见问题？（浏览一下亚马逊上的营销类书籍，你会发现成千上万的书籍，基本上都在讲三件事：了解你的客户，建立品牌，衡量结果。千篇一律。）这样的内容往往一次读完就足够，而且很容易被替代——任何对相关领域稍有经验的人都能写出“分步骤指南”——这类内容很难保持长期竞争力。

因此，当你开始写书、文章、推文或 LinkedIn 帖子时，要留意你是否正在处理一个显而易见的问题并提供显而易见的解决方案。如果是这样，你的大脑中应该立刻响起警报：**你正在创造一种平庸的产品。**

即便你的作品在初期引起关注，也难以持久。

这意味着，为了延长你作品的生命周期，你需要努力去找到或创造一个非显而易见的解决方案，来解决这个显而易见的问题。

显而易见的问题，不显而易见的解决方案

显而易见问题的非显而易见解决方案往往令人惊喜。例如，许多人晚上上床睡觉时感到热，导致难以入睡。这是个显而易见的问题，我们会想到的显而易见解决方案包括：

- 打开空调
- 把风扇放在床边
- 设置空调的定时，让房间在上床前就变冷等等。

但因为这些都是显而易见的解决方案，我们不会觉得它们有什么特别的价值。想象一下，你请了一个空调技工来家里，他告诉你：“你晚上热？那就开空调吧，40 美元。”你可能会惊讶地反问：“你在开玩笑吧？我自己都能想到！”正如之前提到的，显而易见问题的显而易见解决方案往往显得普通，我们不会给予它们很高的评价。

然而，显而易见问题的非显而易见解决方案却是独特的。它们会让我们不禁思考：“哇，我怎么没想到这个？”例如，对于“晚上太热”的显而易见问题，一个非显而易见的解决方案是购买 8 Sleep 床垫——这是一款智能床垫，能够控制温度。它连接到你的手机，你可以根据自己的需要设置床垫的温度，让你在睡觉时保持凉爽。

空调技工的收费是每小时 40 美元，而 8 Sleep 床垫的售价是 4000 美元。从经济角度来看，显而易见问题的非显而易见解决方案的价值比显而易见的解决方案要高得多。

因此，如果你想写一本具有影响力的商业书籍，应该考虑如何为显而易见的问题提供非显而易见的解决方案。这正是我们榜单上 444 本畅销书中的大多数类型：

- “一种全新的晨间习惯方式……”
- “突破性的科学，改变你的人际关系……”
- “非传统的幸福生活方式……”
- “无声的永恒领导艺术……”

这些描述词微妙地向读者传达：“看看这个，这是一个显而易见问题的非显而易见解决方案。”非显而易见的解决方案充满了惊喜，自然而然吸引了我们的注意！

当然，书中的内容必须真正具有非显而易见的见解。如果书名或简介暗示非显而易见的解决方案，而内容却全是显而易见的，读者会感到极其失望。

正如我们在《内容金字塔》中提到的，如果你希望你的创意能够快速传播并迅速获得影响力，你应该致力于为显而易见的问题提供非显而易见的解决方案。因为人们已经意识到他们的问题存在（你不需要教育他们），并且他们可能已经尝试过所有显而易见的解决方案——这意味着他们是“饥饿的受众”，迫切需要新的解决办法。如果你能提供一个非显而易见且易于理解的解决方案，他们会很快被吸引。

但这也带来了一个两面性问题：显而易见问题的非显而易见解决方案的优势在于，世界会更快接受它们；但它们的难点在于，很难长期保持竞争力。

每年都有大量新书推出，宣传“全新、突破性、非传统”的方法来提高生产力、改善人际关系或管理财富。一旦世界发现了你为显而易见问题提供的非显而易见解决方案，它们很快就会成为常识，曾经的非显而易见也会变成显而易见。

出版界一个最明显的例子是 Jen Sincero 在 2013 年出版的《你真棒》和 Mark Manson 在 2016 年出版的《不在乎的艺术》。当时显而易见的问题是自助行业通常是面向那些严肃的读者——想要阅读心理学或灵修类内容的人。直到这两位作家提出了一个非显而易见的解决方案：我们不必太严肃了，只需要讨论如何不在乎！结果如何呢？

这两本书成为了过去十年里最畅销的书之一。当然，很快有大批其他作家跟风，认为只要在书名中加入脏话，也能卖出数百万本书。但类别设计法则告诉我们，这种想法是错误的。只能有一个“脏话类之王”。99%的跟风作者写的书平庸无奇，缺乏差异化，试图赶上 Mark Manson 所创造的“脏话需求”，结果却几乎没有卖出多少书。

所以，尽管显而易见问题的非显而易见解决方案在短期内能有效吸引注意力，但当其他人纷纷效仿时，不要感到意外——你的非显而易见解决方案很快会变得显而易见。

不显而易见的问题，显而易见的解决方案

如果你想迅速成名并获得财富，那就为显而易见的问题提供非显而易见的解决方案。

（每个人都喜欢简单、快速且出人意料的答案。）

然而，如果你想在某个细分领域中建立长期的声誉，甚至延续几十年甚至更长时间，那么你应该专注于教育世界那些非显而易见的问题——那些在你出现之前，人们根本不知道存在的问题。然后，你再提供一个显而易见、易于接受的解决方案，让他们能立刻使用，去解决这个他们如今无法忽视的新问题。

例如：类别设计（或其缺乏）就是一个非显而易见的问题。

大多数公司和创作者知道何时需要电子邮件营销、付费广告或改进登录页面的文案，这些都是显而易见的问题。然而，大多数公司和创作者并不知道，他们是否在某个细分领域占据主导地位。这个问题通常不会进入他们的思考范围，直到某个类别设计师出现，问他们：“你的类别设计是什么？你在主导哪个细分领域？你是在捕捉现有需求，还是在创造新的需求？你正在做出哪些决策来确保你在未来 10 到 20 年内能够设计并主导你的选定类别？”

结果显而易见（无意双关）：教育人们他们不知道的问题远比解决现有的显而易见问题更加困难。非显而易见的问题需要更多的教育和解释，它们需要背景和示例。因此，要让人们认同这些问题，需要更长的时间。

然而，一旦某个人意识到一个非显而易见的问题，那一瞬间如同灯泡在他们脑海中点亮，他们再也无法忽视这个问题。他们的思维会被永远改变。无论他们身处何地，都会不断发现这个问题的存在（读者常反馈：“类别无处不在！”）。随着他们对这个非显而易见问题的认知提升，他们对显而易见解决方案的需求也随之增加：无论是教育、信息、咨询，还是产品或服务。而因为你是那个让他们意识到这个问题的人，他们会自然地认为你是最适合帮助他们解决问题的人。

谁定义了问题，谁就掌控了解决方案。

虽然教育世界认识到他们未曾察觉的问题确实更加困难且耗时，但你在该类别中的主导地位将持续得更久。Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布）的《黑天鹅》就是一个典型的例子。这本书揭示了一个非显而易见的问题：“高度不可能事件的特性”。尽管它的销量远低于一些显而易见的畅销书，但《黑天鹅》将会在很长时间内继续被阅读和引用。事实上，任何作家试图再写关于“高度不可能事件”的书时，都会被拿来与 Nassim Nicholas Taleb（纳西姆·尼古拉斯·塔勒布）和《黑天鹅》作比较。

因此，再次强调：如果你想快速成名并获得财富，那就为显而易见的问题提供非显而易见的解决方案，但要意识到这种成功的持续时间可能较短。

相反，如果你愿意推迟一些成名和财富，并更倾向于在你的细分领域建立更强的护城河，提升影响力和长期价值，那么你应该专注于教育世界关于那些非显而易见的问题，并提供简单、可操作的显而易见解决方案，让他们立刻使用，去解决他们如今意识到的问题（正是因为你）。

不显而易见的问题，非显而易见的解决方案

如果显而易见问题的显而易见解决方案已经变成了商品化的产品，那么不显而易见问题的不显而易见解决方案则是“聪明到愚蠢”的境地。

这就像一位数学家解决了一个极有价值的方程，但最后却无人知晓孤独而终，或者一位历史学家发现了一个震撼的真理，但却只在学术圈内得到认可。尽管这些想法非常聪明，但它们无法广泛传播。原因在于——无论是无意的、主动选择的还是由于自负——他们让外界难以进入他们的世界。他们使用过于复杂且晦涩的方式进行交流，以至于普通人无法理解他们在表达什么。他们希望世界认为自己是天才。（但证明自己是天才和教育别人是完全不同的事情。）这种类型的内容没有一个“显而易见”的切入点，结果是很少有人关注。他们不知道这是个问题（不显而易见），即使知道了，也难以理解解决方案（同样不显而易见）。

然而，那些真正具有传奇色彩的不显而易见的思想家，能够找到一种与人们有效沟通的方式，从而引导人们从已有的知识出发，走向一种全新且不同的思维方式。

我们注意到，许多学者利用不显而易见问题和不显而易见解决方案的组合，来与“普通大众”拉开距离，并验证自己的自负。他们几乎以“不是每个人都能理解”为荣。的确，某些复杂的话题确实需要同时考虑不显而易见的问题和不显而易见的解决方案。我们只是想指出，如果你一直停留在这种思维模式中，而不为观众提供显而易见的切入点，那么你的想法将永远无法扩展。

“不显而易见的问题”和“不显而易见的解决方案”的组合，是一条通向失败的道路。

没人会“懂”。

所以，你为什么要写作？

这里的结论应该是显而易见的：

如果你希望你的书能够吸引大量读者，让你的想法“扩展”，并且使你的想法具有防御性和持久的影响力，那么你需要：

- 提供显而易见的解决方案来解决不显而易见的问题，
- 或者让读者认识到那些他们此前未意识到的不显而易见的问题，并且给他们提供简单易行、立刻可操作的显而易见的解决方案。（没人喜欢读一本让你意识到生活中的问题却不给出解决方法的书！）

这个决策应同时影响你的书名和副标题。

封面一目了然

可以通过封面来判断一本书的内容吗？

根据我们的分析，答案是肯定的。通过新的视角，在你打开第一章之前，你其实可以通过封面了解到一本书的许多内容。书的类别潜力、是以理念为中心还是以作者为中心、书的生命周期、以及它是否在解决显而易见的问题或不显而易见的问题，这些都可以通过这个新视角轻松看出。因此，仅凭阅读一本畅销书的书名和副标题，你就能快速判断它是否值得阅读——以及它背后的原因和逻辑。

举例来说，让我们分析几本畅销书的书名和副标题，看我们能从中学到什么：

《Total Money Makeover: 财务健身的验证计划》

戴夫·拉姆齐

- 个人理财书籍
- 通过将其定位为个人发展书（“验证计划”），提升到七大主要类别的顶端
- 以作者为中心，而非理念为中心（这本书不是关于如何重新思考金钱的革命性方式，而是关于戴夫·拉姆齐认为你应该如何管理你的钱！它之所以“有效”，是因为戴夫·拉姆齐说它有效。）
- 显而易见的问题：“我有财务问题。”
- 显而易见的解决方案：“给我一个验证过的、逐步的计划。”

戴夫·拉姆齐的书总销量达数百万册，但《Total Money Makeover》是他最畅销的书，销量远超其他作品。然而，即便销售了数百万册，他的作品也容易被替代——这意味着他提供的显而易见的解决方案，随着时间的推移将变得越来越商品化。“如何还清债务？你必须要有纪律性，每月多存一点钱，然后还清。” 显而易见/显而易见。

再来看另一本个人理财书：

《富爸爸穷爸爸：富人教孩子的理财秘诀，穷人和中产阶级所不知道的》

罗伯特·清崎

- 个人理财书籍
- 通过让其成为个人发展书，提升到七大类别的顶端
- 额外加分：融入了一个永恒的寓言/故事，使其感觉这些见解将“永不过时”。
- 以理念为中心，而非以作者为中心（书名没有暗示罗伯特·清崎是主角，尽管整本书讲的是他的个人故事。这是一个完美的例子，展示了如何让“理念”成为焦点，使你的故事和理念得以超越自己而扩展。）
- 显而易见的问题：“为什么有些人富有，有些人贫穷？”
- 不显而易见的解决方案：“因为富人懂一些关于金钱的秘密规则，并教给他们的孩子，而穷人和中产阶级却不懂！”

《富爸爸穷爸爸》也许是有史以来最好的书名之一，但它成功的原因并不只是因为书名“巧妙”。真正让它有效的是，它暗示了两条不同的道路和两种截然不同的转变，迫使读者思考：“我是哪一种？”此外，这本书完全不依赖清崎的个人经验，而是 100%以理念为中心，提供了一个不显而易见的答案，回答了“为什么我不富有”这个显而易见的问题。清崎给出了一个不显而易见且令人心动的答案：“这是你父亲的错！”尽管这本书主要是一本个人理财书，但它通过提供一个“选择新爸爸”的机会，触及了关系类别。

这些微妙的决定反映在书名和副标题中，决定了书的扩展性和吸引力。

不幸的是，清崎的出版商在命名他后续的书时没有使用这个框架。他的每本书都以“富爸爸”开头。无意识中，清崎和他的出版商从以理念为中心转向了以作者为中心，把对读者的推销内容从“你会喜欢这个理念”变成了“你会喜欢罗伯特”。（当年哥白尼提出地球绕太阳转，而不是太阳绕地球转时，人类因为过于自我中心而将他的作品禁了！）在类别设计中，这被称为“线扩展”，即试图将品牌的信誉扩展到邻近领域，这是一个致命错误。不出意外，所有这些“富爸爸”系列书籍的销量都远远低于原作。

记住：是类别成就品牌，而不是品牌成就类别。让我们再看几个例子：

《从不妥协：像生命攸关一样谈判》

克里斯·沃斯

- 个人发展书（“如何谈判”）
- 以理念为中心，而非以作者为中心（书名没有依赖作者曾是 FBI 人质谈判专家的背景，而是让“理念”成为焦点。）
- 显而易见的问题：“如何提升我的谈判能力？”
- 不显而易见的解决方案：“像生命攸关一样去谈判。”

在你听到的所有谈判建议中，“像生命攸关一样谈判”是与众不同且令人惊讶的。这就是为显而易见的日常问题提供不显而易见答案的魅力所在。

尽管知道这本书的作者曾是 FBI 人质谈判专家非常有趣，但人们购买这本书的原因（以及它销量如此高的原因）是因为它不是关于克里斯·沃斯的，而是关于读者自己，以及他们能从谈判中学到什么。

以理念为中心 VS 以作者为中心。

《被随机性愚弄：生活和市场中的隐藏机遇》

作者：尼古拉斯·纳西姆·塔勒布

- 洞察/思维类书籍
- 以理念为中心，而非以作者为中心（书名没有提及塔勒布的名誉）。
- 显而易见的问题：“为什么会有随机的事情发生？”
- 不显而易见的解决方案：“事情并不总是表面看起来那样——背后隐藏着原因！”

注意，如果你曾思考过这个主题（意识到生活中有这样的显而易见问题），那么塔勒布所暗示的不显而易见的解决方案对你来说就非常具有吸引力。“哦！我从未这样想过！”

这种微妙的吸引力正是当你为显而易见的问题提供不显而易见的解决方案时，读者会感受到的。

《跨越鸿沟：将颠覆性产品推向主流市场的营销与销售》

作者：杰弗里·A·摩尔

- 洞察/思维类书籍（更多是关于“如何思考”而非“如何操作”这一主题）
- 以理念为中心，而非以作者为中心（书名没有涉及作者背景）。
- 不显而易见的问题：“我知道如何将显而易见的产品卖给主流消费者，但如何向那些还不知道自己需要这些产品的人销售不显而易见的产品呢？”
- 显而易见的解决方案：“读这本书！”（从书的描述来看：“将尖端产品推向更大市场的圣经。”）

《跨越鸿沟》是一个很好的例子，它在提供解决方案之前必须对问题进行教育。这里的问题是，大多数企业家和高管假设，只要他们做出了伟大的产品，大家自然就会“明白”。但当你创造了一个世界还没有准备好的产品（不显而易见）时，情况并非如此。

一旦你（读者）看清楚并意识到自己有这个问题（“嘿！我也有一个世界可能还没准备好的颠覆性产品！”），你就会无法摆脱这个问题——这促使你开始寻找解决方案并购买这本书。“不知道如何将颠覆性产品销售给主流客户？书中会告诉你如何思考这一问题。”

不显而易见的问题，显而易见的解决方案。

《眨眼之间：不用思考的思考力量》

作者：马尔科姆·格拉德威尔

- 洞察/思维类书籍
- 以理念为中心，而非以作者为中心（《眨眼之间》在格拉德威尔凭借第一本书《引爆点》成为畅销书作者之后出版，值得称赞的是他没有犯从以理念为中心转向以作者为中心的错误！）
- 不显而易见的问题：“你知道你在无意识中靠直觉做出重大决定吗？”
- 显而易见的解决方案：“学会如何信任你的直觉！”

马尔科姆·格拉德威尔是典型的不显而易见型作者。没有人早上醒来会问自己：“我在做快速决定时到底在想什么？我在想什么吗？”这些是不显而易见的问题，格拉德威尔喜欢在他的书中探讨——这些书之所以有趣，是因为他用显而易见的方式通过故事解答这些复杂的问题。

从书的描述来看：“在《眨眼之间》中，我们遇到了心理学家，他能通过观察一对夫妻几分钟内判断他们的婚姻能否维持；遇到网球教练，他在球拍还没触球之前就知道选手会双误；还有古董专家，一眼就能认出赝品。”

当你读完一本格拉德威尔的书时，你并没有真正获得可以立即应用到自己生活中的行动指南（他并没有进入七大类别的个人发展领域）。然而，这些对复杂问题的简单解释使他的书令人难忘——也因此他常常遭到不显而易见/不显而易见的科学界的批评。

“如果我的书看起来太简化了，那么你不应该读它们，”格拉德威尔在《卫报》（2013年）的一次采访中说道。

值得读与买的书

我们希望你掌握这个分析框架的原因是，仅仅通过仔细观察一本书的书名、副标题并快速浏览描述，你就能对一本书有很多判断。Pirate Christopher 和他的播客团队每周都会收到无数来自公关人员的请求，试图让他们的客户登上他的节目“Follow Your Different”。这个分析框架使得判断谁该被邀请、谁应该礼貌拒绝变得容易得多。事实是，大多数商业书籍和所谓的“思想领袖”都生活在显而易见/显而易见的世界中——无论他们在邮件里列出了多少奖项或荣誉。对于一个专注于寻找不显而易见嘉宾的播客节目来说，他们很容易被礼貌拒绝。（最近，一位首席营销官在学习了这个框架后说：“糟了！我们做的所有内容都是显而易见/显而易见的！”这就是为什么几乎没人会说公司内容是“传奇”的原因。）

此外，我们许多人都有所谓的“读书愧疚感”。我们知道阅读很重要，书架上堆满了我们想读或觉得应该读的书。但有时我们买了那些我们认为有帮助的书，打开第一页时却感到失望。

如何通过优先考虑你已经买的书并在未来做出更明智的选择来减少“读书愧疚感”呢？

如果你是初学者，想在某个主题上找到起点，那么一本针对显而易见问题（“我不知道从哪里开始”）并承诺提供显而易见解决方案（“一步步指导”）的书籍是适合你的。

然而，**如果你已经不是初学者**，却还在买显而易见/显而易见的书，那就停下吧。里面没有任何对你来说是“新”的东西（无论作者多么受人尊敬）。你是在浪费钱。

如果你超越了初学者阶段，或者只是想找点新鲜有趣的东西，那么一本针对熟悉的显而易见问题（“我了解更多关于 X 的知识”）但提供惊喜解决方案（“一个鲜为人知的策略”）的书适合你。你可以通过他们的书架上排满了解决显而易见问题的不显而易见方案的书籍，来判断一个人是不是这个主题的超级消费者。（Pirate Cole 有一整套关于写作和文案写作的书，每本书都为显而易见的“如何成为优秀作家”问题提供了不同的不显而易见解决方案。）这些书也很适合作为礼物送给同样对该主题感兴趣的朋友、家人和同事，因为你是为他们熟悉的问题提供一个“惊喜”的新解决方案。

如果你是某个领域的专家，那么显而易见/显而易见和大多数显而易见/不显而易见的书都不再适合你。甚至“惊喜”的不显而易见解决方案也不会带给你任何多巴胺反应。“我全都知道了，”你会说。你真正想要的是有人告诉你一个你没有意识到的不显而易见的问题。

只有当你是某个领域的超级消费者，并且是专家时，你才会考虑任何接近不显而易见/不显而易见的内容。但即便如此，你很可能会因为它没有在某种程度上变得显而易见而把书扔掉。

当我们买到并阅读那些符合我们期望的书时，我们会感到兴奋。

而当我们买到并尝试阅读那些不符合期望的书时，我们会感到失望。

这个分析框架可以帮助你在翻开第一页之前，找到你真正想要的书。

畅销书书名与副标题公式：5条可扩展性法则

这引出了一个重大问题：“我的书名应该是什么？”

每个作家（和出版商）都会对书名纠结不已，这也情有可原。正如我们之前讨论的，书名决定了你的想法是否具有可扩展性。书中的内容可能非常精彩，但如果书名不能清晰传达给读者，他们就不会有兴趣拿起这本书。

因此，我们希望为你提供一个框架，确保你的书名实现它的目标：吸引正确的读者，排斥不合适的读者。（记住：传奇品牌的作用是让人做出选择，而不是简单的比较。）

以下是可扩展性的5条法则：

法则#1：清晰，而非花哨

作者中普遍存在一个问题，就是过于“花哨”。

问任何一位初次写书的作者，他们认为书名应该是什么，99%的人会回答一个花哨的名字。这是因为我们从小认为“花哨”和“创意”是同义词，而事实并非如此。作家们认为，当读者（也许是他们的父母）看到这个花哨的书名时，会停下来，心想：“哇，这个作家太有创意了，我要立刻停止手头的工作，开始阅读这本书。”（当然，我们是在开玩笑。）

现实中，情况正好相反：读者看到这个“花哨”的书名，没能立即理解，两秒钟后他们的注意力就转移到了别的地方。

所以，不要试图显得花哨，只需清晰明了。

- 这本书解决了一个显而易见的问题并提供了一个显而易见的解决方案吗？
- 这本书解决了一个显而易见的问题，但提供了一个出乎意料的解决方案吗？
- 这本书指出了一个问题，并提供了一个显而易见的解决方案吗？
- 这本书指出了一个问题，并提供了一个不明显的解决方案吗？

法则#2：使用能体现主要“收益”的语言

显而易见/出乎意料的不同组合需要使用不同的语言。

如果是一本提供显而易见解决方案的书，读者的收益在于简单、易懂、分步骤的解决方案等。

所以，在书名或副标题中使用这样的语言：

- “一个简单的系统”
- “轻松练习”
- “分步骤方法”

如果是一本提供出乎意料解决方案的书，读者的收益在于惊喜、非传统、未知的，直到现在才知道。

所以，在书名或副标题中使用这样的语言：

- “令人惊讶的真相”
- “非传统方法”
- “小众但有效的策略”

如果是一本揭示你以前未曾意识到的非显而易见问题的书，并提供一个显而易见的解决方案，读者的收益是开眼界、令人震惊、令人费解。

所以，在书名或副标题中使用这样的语言：

- “开眼界的视角”
- “这项令人震惊的研究”
- “令人费解的研究报告”

如果你写了一本揭示一个不明显问题，并给出一个不明显解决方案的书，那就尽量避免这样做。

当你使用与读者消费的书籍类型对应的语言时，他们的潜意识会告诉他们：“嘿！这正是你想找的书！”

所以不要过于复杂化，直接说出读者已经在想的内容。

法则#3：书名与副标题应反映显然与出乎意料的组合

同样地，你选择的显然/出乎意料组合应在主标题与副标题中得到反映。

如果你写的是一本显而易见/显而易见的书，那么你的主标题与副标题也应该是显而易见/显而易见的组合。

例如：

- 《团队成员的 17 个基本素质：成为每个团队都想要的人》
- 《财务自由的 9 个步骤：实用且精神上的步骤让你不再担心》
- 《积极团队的力量：伟大团队的公认原则与实践》

如果你写的是一本显而易见/出乎意料的书，那么你的主标题与副标题应是显而易见/出乎意料的组合。

例如：

- 《如何创意常青：为什么有些创意存活，而另一些消亡》
- 《驱动力：关于人类动机的惊人真相》
- 《隔壁的百万富翁：美国富人的惊人秘密》

如果你写的是一本出乎意料/显而易见的书，那么你的主标题与副标题应是出乎意料/显而易见的组合。

例如：

- 《魔鬼经济学：一个叛逆的经济学家探索隐藏的一切》
- 《房间里最聪明的人：恩隆公司惊人的崛起与丑闻性的垮台》

如果你写的是一本出乎意料/出乎意料的书，那么你至少要确保主标题或副标题中有一个显然的元素，以便读者能找到一个切入点。

（“这本书究竟讲的是什么？”）

法则#4：在主标题中使用语言策略

绝大多数畅销书都使用了出乎意料、更具吸引力的主标题，后面跟着非常显然、直截了当的“如何做”副标题。尽管我们确实看到了一些反例，比如乔丹·彼得森的《人生 12 法则：混乱的解药》，但这些属于例外。你可以这样做，但重要的是要避免使用一个出乎意料的主标题，后面跟着一个出乎意料的副标题。

你无法通过书名《Start With Why》了解它的内容，直到你读了副标题：“伟大领导者如何激励所有人采取行动。”如果《Start With Why》的副标题是另一个非显而易见的内容，比如“从为什么开始：穿越黑暗中的领导力”，那么这本书的销量可能会大大减少——因为无论是主标题还是副标题都没有告诉读者：“这本书讲的是什么。”

设计一个有效的主标题本身就是一门艺术。由于许多畅销书的主标题都简短而有力，许多新兴作家和行业思想领袖也试图模仿这种风格。

例如：

- Start With Why（从为什么开始）
- Built To Last（基业长青）
- Made To Stick（引爆点）
- Good To Great（从优秀到卓越）
- Zero To One（从零到一）
- Tribe Of Mentors（导师部落）
- The Fifth Discipline（第五项修炼）
- Crossing The Chasm（跨越鸿沟）
- The Innovator's Dilemma（创新者的窘境）

（你能“听到”这些主标题中的节奏感吗？）然而，许多作家、思想领袖和出版商犯的误差是，他们模仿了节奏，但没有掌握语言的使用——即让读者思考特定内容的策略。一个有效的书名不仅仅是有节奏的词语，而是能让书中的显而易见与非显而易见的组合变得清晰、独特且令人难忘。

我们通过分析发现了几种可以在设计自己书名时使用的模板。

公式一：主标题是书中大思想的同义词

一种用语言技巧吸引读者注意的方法是，让书的主标题成为大思想的一个简单词或短语的同义词。

例如：《Drive: The Surprising Truth About What Motivates Us》（驱动力：关于激励我们的惊人真相）这本书的核心思想是，驱动人类行为的动机并不是我们想的那样。OK，什么词可以作为“动机”的同义词？如果书名叫《Motivation: The Surprising Truth About What Motivates Us》，显然不够吸引人，对吧？啊！“驱动力”可以作为“动机”的同义词！

另一个例子是：《Multipliers: How The Best Leaders Make Everyone Smarter》（倍增者：最佳领导者如何让每个人都变得更聪明）这本书的核心思想是，最优秀的领导者能够让周围的每个人都变得更聪明。（请注意，副标题实际上就是电梯简报！这也是一个显而易见的副标题信号。）但如果书名叫《Smarter: How The Best Leaders Make Everyone Smarter》，就不那么有吸引力了。那么，什么词可以作为“让每个人更聪明”的同义词呢？当你让周围的人变得更聪明时，你实际上成为了一个“倍增者”。

使用这个公式时，将书中的大思想缩减为一个词或短语，然后选择一个略有不同但意义相同的同义词。（关键在于使用新的语言表达，让读者感到耳熟能详。）

公式二：主标题是一个转变/结果

- 《The 4-Hour Work Week》（4小时工作周）
- 《Rich Dad Poor Dad》（富爸爸，穷爸爸）
- 《Hooked》（上瘾）

当主标题能够代表读者阅读后将要经历的转变时，你就成功了。当你听到《The 4-Hour Work Week》时，你会想：“嘿！我也想要每周工作 4 小时！”这就是一种转变。或者当你听到《Rich Dad Poor Dad》时，你会想：“嘿！我有一个‘穷爸爸’，给我一个‘富爸爸’吧！”这也是一种转变。再比如《Hooked》，你会想：“嘿！我想打造让人上瘾的软件产品！”这些书名巧妙地暗示了读者现在的位置，以及他们在读完书后将要达到的目标。

这种类型的书名很少见——因为实际上，大多数写书的人比自己意识到的更为以作者为中心（Author-Centric）。他们并不是真正专注于帮助读者实现转变，而是更倾向于证明自己有多聪明，展示自己是专家。因此，书名往往更多地反映的是作者自身的转变，而非读者将会经历的转变（“看看我！现在我是作家了！”）。

公式三：主标题是书中的黄金法则

另一种公式是使用书中的黄金法则作为主标题来吸引读者。

例如：

- 《Never Split The Difference》（永不妥协）
- 《Leaders Eat Last》（领导者吃最后）
- 《You Don't Need A Title To Be A Leader》（你不需要头衔就能成为领导者）
- 《Never Eat Alone》（永不独食）

这些书名基本上都是书中的核心要点。使用这种公式的好处是，读者可以立刻明白你的书是关于什么的。不过，缺点是它多少有点剧透了故事的寓意。你真的需要花 250 页来解释为什么在饭局上建立人脉是个好主意，以及为什么你不该“独自用餐”吗？其实没必要。仅通过书名，你就能基本理解这本书的核心思想。（大多数商业书籍都是一个简单的想法被拉长到 300 页，就像过度拉伸的 Stretch Armstrong 玩偶一样。）

我们建议使用这种公式来推动书的内容发展。将你想传递给读者的“黄金法则”直接作为书名，但要确保书中的内容远远超过这个法则。如果你的书只是一堆例子和理由，解释为什么不该“独自用餐”，那这本书的价值也就只能当个摆设了。

公式四：字词形象

- 《Purple Cow: Transform Your Business By Being Remarkable》
(紫色牛：通过独特性改变你的业务)
- 《The Black Swan: The Impact Of The Highly Improbable》(黑天鹅：高度不可能事件的影响)
- 《Soup: A Recipe To Create A Culture Of Greatness》(汤：创造伟大文化的配方)

另一种方法是从书中的核心理念出发，选择一个能够代表这一理念的“词汇形象”作为书名。

例如，塞斯·戈丁的《紫牛》(Purple Cow)讲述了企业如何创造一些“非凡、反常、令人兴奋并完全出乎意料”的东西，从而使它们从一头普通的牛(在一群牛中毫不起眼)变成一头紫色的牛：即使隔着一千英里也能被看到。

“词汇形象”需要更多的解释才能被完全理解，但如果这个词汇成功概括了核心理念，它就会变得非常有黏性。几乎所有营销领域的人都听说过“紫牛”这个术语，无论他们是否真正读过这本书。这就是一种非常强大的口碑传播机制。

公式五：创造一个新词(命名并占领你的想法/类别)

最后，你可以完全创造一个新词。

例如：《魔鬼经济学》(Freakonomics: A Rogue Economist Explores The Hidden Side Of Everything)

“Freak”是一个词，“economics”也是一个词，但《魔鬼经济学》是作者史蒂文·莱维特和斯蒂芬·杜伯纳发明的一个新词。在这个案例中，Freakonomics 是个“混成词”：通过将现有词汇组合成一个新的词。但你也可以修改现有词汇或短语，甚至创造出一个全新的词。

要让这个新词成为你的主书名(或副书名)，你需要做到以下两点：

首先，这个词应该能够代表你想命名并占领的类别。如果你在写一本关于经济学的书，发明一个像“Shoojaku”这样无法让人联想到该领域的词就没有意义。记住，你希望人们在讨论时能使用这个词。当《魔鬼经济学》在2005年首次出版时，人们争相谈论，最终这个词很快进入了英语词汇中。

要清晰，不要刻意聪明。

其次，书名和书的描述需要清晰表达你的观点，解释这个新词的含义。例如，《魔鬼经济学》的描述开头是：“枪和游泳池哪个更危险？”听起来有些怪异但引人入胜。“在《魔鬼经济学》一书中，他们探索了...一切隐藏的真相。”书的描述和副书名都给出了对这个新词的定义。

如果没有清晰的观点，新词将难以被读者接受。但如果做得好，这个词将被广泛传播，并且可能成为该领域或全球的流行词汇。

法则#5：用副标题给读者提供“合适的语言”

最有效的营销形式永远是口碑传播。

为了引发口碑传播，你需要给读者提供“合适的语言”。

- **合适的话** = 定义你的类别，并向读者传递你的观点和主要好处的语言。
- **合适的人** = 你的超级消费者（那些对这个类别痴迷的人，而不仅仅是普通大众）。

例如《乘数效应：最好的领导者如何让每个人都变得更聪明》一书，副标题几乎就是作者希望读者在描述这本书时使用的语言。

当你在想主标题和副标题时，想象一下你希望人们在别人问起这本书时如何描述它。试着精确找到你希望他们使用的语言——并在副标题中给出这些语言。

因此，想出书名的总体模板应该是这样的：

大创意的同义词：简短的口碑营销推介

这种双重组合通过主标题概括书中的核心大创意，再用副标题作为“销售话术”，解释为什么读者应该关心这个大创意。在我们对畅销书的分析中，这

种模板反复出现。而模板失效的时候，通常是因为作者（可能无意间）选择了“聪明”的表达，而不是“清晰”的表达。

第八章 打造畅销书的工程

清单

我们希望你在本书中发现的见解既有趣又具备可操作性。为确保这一点，我们整理了一份简要的清单（包括一些研究中的有趣数据点），以帮助你提高作为作家、作者以及行业思想领袖的成功几率。（我们同样希望出版商能够利用这些材料，在帮助作者优化和发布作品时做出更加明智的决策。）

步骤 1：选择前 7 大商业书类别

- 个人发展
- 个人理财
- 思想/思维
- 领导力
- 案例研究/寓言
- 功能卓越
- 人际关系

步骤 2：以“观点”为核心还是以“作者”为核心

以“观点”为核心的书籍通常比以“作者”为核心的书籍更具规模化潜力。因为当一本书以“作者”为核心时，潜在的读者群体往往仅限于那些认识作者的人。而任何人都可以写出一个有趣的、以“观点”为核心的书籍。如果这个观点足够新颖、引人入胜，它可以自行发展壮大，甚至常常超越作者本身（这是一种最理想的状态）。

即使你是名人或社会上有重要影响力的人物，如果你想要你的观点真正“规模化”，也值得考虑将更多的关注放在观点上，或者至少与观点共享关注。

如果你想写的是一本以“观点”为核心的书，以下类别最适合帮助你的观点“规模化”：

- 个人发展
- 思想/思维
- 案例研究/寓言
- 人际关系

如果你想写的是一本以“作者”为核心的书，以下类别最适合帮助你的理念“规模化”：

- 个人理财
- 领导力
- 功能卓越

步骤 3：向更高级别的 7 大类别进阶

无论你的书属于哪一个大类别，你都应该找到方法让内容向“思想/思维”和“个人发展”类别倾斜，以最大化书籍的传播范围和定价权。让内容与读者的生活紧密相关，并且具备可操作性。

- 这本书将让你赚更多的钱。
- 这本书将让你的事业更上一层楼。
- 这本书将改变你的习惯。
- 这本书将改变你的思维。

请记住：如果一件有趣的事物不能为读者提供任何直接的可操作价值，它将很难获得广泛的吸引力。

步骤 4：你为何写作？

当你清楚你想写的书属于哪个类别，并且确定是从“作者为核心”（即书籍围绕你个人）还是“观点为核心”（即书籍围绕你的理念）角度切入后，你需要进一步决定如何展开内容，并明确书籍的目标读者是谁。

- **你的书是为初学者写的吗？** 你是否正在用显而易见的解决方案解决显而易见的问题？
- **你的书是为中级读者准备的吗？** 你是否为显而易见的问题提供了一个非显而易见、出人意料的解决方案？
- **你的书是为专家写的吗？** 你是否指出了读者从未意识到的非显而易见问题，并为他们提供了一个简单、直接的显而易见的解决方案？

还是你的书是为超级消费者、行业专家或某个领域的狂热爱好者准备的？ 你是否打算揭示一个他们从未意识到的非显而易见问题，并提供一个需要深刻理解

才能执行的非显而易见解决方案？如果是这样，你如何为这些读者提供一个更为显而易见的切入点？

步骤 5：让你的书名具备畅销潜力

即使你的书内容再出色，如果书名不够吸引人，书的理念也难以传播（销量也会受到影响）。因此，在构思书名和副标题时，请遵循以下规则（并参考之前的公式）：

- **规则#1：**明确，不要过于巧妙。
- **规则#2：**使用能够清楚传达主要利益点的语言。
- **规则#3：**书名和副标题应与显而易见和非显而易见的组合相匹配。
- **规则#4：**在书名中使用有“粘性”的语言。
- **规则#5：**使用副标题为读者提供合适的表达方式，方便他们进行口碑传播。

步骤 6：目标页数为 200 到 300 页

虽然页数是最不重要的因素之一，但我们的研究表明，总销售额最高的商业书籍平均页数为 200 至 300 页。

步骤 7：定价要高

虽然销售量大的书很重要，但那些高价销售的书才是真正带来大量收入的书。我们的研究显示，许多畅销商业书籍虽然销量很高，但收入却远不及定价较高的书籍。

那些希望通过书籍获取最大收入的作者往往将平装本和电子书定价在 19 到 35 美元之间（平均约 29/30 美元），而那些希望最大化读者覆盖面的作者往往将定价定在 9 到 19 美元之间。

如果你希望通过这本书为你和家人带来改变生活的财务回报，那么定价就要高。

作为类别设计师，我们也知道，价格是建立价值和创造差异化体验的重要因素之一。斯坦福商学院和加州理工学院的研究人员发现：“如果告诉一个人他/她正在品尝两款不同的葡萄酒——一款 5 美元，另一款 45 美元，而实际上

它们是同一种酒——当他们认为自己品尝的是更贵的葡萄酒时，大脑中感受到愉悦的部分会变得更加活跃。”

在为你辛苦写成的书定价时，请牢记这一点。